

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA DIVERSITÉ DU GENRE DANS LE SYSTÈME DE GOUVERNANCE DE LA  
SANTÉ :  
CAS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU  
CHU SAINTE JUSTINE À MONTRÉAL

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
KHADIJA BOUGUEDDACH

MAI 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## DÉDICACE

*À mon père*



## REMERCIEMENTS

Pendant quatre ans, mon directeur, professeur Robert H. Desmarteau, n'a jamais hésité à suivre de très près l'évolution de la réalisation de cette thèse. Il a toujours su écouter, transmettre, conseiller, tempérer et montrer de l'intérêt. Je ne saurais lui exprimer suffisamment ma profonde reconnaissance et mon sincère remerciement pour le soutien permanent qu'il m'avait procuré, et surtout pour sa confiance et son encouragement.

Sans l'aide précieuse de professeure Anne-Laure Saives, des pages entières de cette thèse n'auraient tout simplement pas vu le jour. Ses explications lumineuses et ses remarques constructives m'ont éclairée tout au long de la recherche. Merci à vous.

C'est un hommage particulier que j'adresse au professeur Alain Chanlat, pour ses conseils pertinents, ses critiques avisées et son soutien infaillible. Mon remerciement s'adresse également aux membres qui m'ont fait l'honneur d'accepter de faire partie du jury.

Je remercie aussi les gestionnaires du CHU Sainte Justine, ainsi que tous les administrateurs, membres du conseil d'administration, qui ont accepté de participer à cette recherche.

L'aide précieuse et la présence agréable des amis m'ont été d'un grand réconfort durant les moments difficiles. Je pense en particulier à mes amis et collègues Régis Barondeau et Céline Berard, ainsi qu'à mon ami et confident Mohamed Laabou. Merci infiniment d'avoir été là pour moi. Je n'oublie pas parmi mes collègues ceux qui travaillent au sein du groupe de recherche GEME (Groupe d'Études en Management des Entreprises technologiques) à l'ESG (École des Sciences de la Gestion), que je remercie pour leur soutien technique et moral.

Finalement, je ne remercierai jamais assez ma famille et mes proches, notamment ma mère, mes frères et mes sœurs, qui n'ont pas cessé de me soutenir et de me motiver pour accomplir ce travail.

*Merci à vous tous*

## TABLE DES MATIÈRES

|  |        |
|--|--------|
| LISTE DES FIGURES.....                                 | xii    |
| LISTE DES TABLEAUX.....                                | xiv    |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS.....                            | xvi    |
| RÉSUMÉ .....   | xvii   |
| INTRODUCTION .....                                     | 1      |
| <br>PARTIE 1 .....                                     | <br>11 |
| NOTIONS THÉORIQUES .....                               | 11     |
| CHAPITRE I.....  | 12     |
| GOUVERNANCE ET ORGANISATION .....                      | 12     |
| 1.1. GOUVERNANCE : DE QUOI S'AGIT-IL ? .....           | 12     |
| 1.1.1. DÉFINITIONS USUELLES DE LA GOUVERNANCE .....    | 13     |
| 1.1.2. DÉFINITIONS DE LA GOUVERNANCE CORPORATIVE.....  | 14     |
| 1.1.3. DÉFINITIONS DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE .....    | 17     |
| 1.1.4. GOUVERNANCE DE LA SANTÉ .....                   | 20     |
| 1.1.5. MÉCANISMES DE LA GOUVERNANCE .....              | 23     |
| 1.1.6. SYNTHÈSE DE SECTION .....                       | 25     |
| 1.2. ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE.....       | 26     |
| 1.2.1. CONTEXTE ET FAITS PROBANTS .....                | 26     |
| 1.2.2. PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE.....             | 28     |
| 1.2.3. SYNTHÈSE DE SECTION .....                       | 31     |
| 1.3. FACTEURS EXTERNES ET SYSTÈME DE GOUVERNANCE ..... | 32     |
| 1.3.1. CONNEXIONS POLITIQUES ET DES ÉLITES .....       | 33     |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 1.3.2. | MARCHÉS DES ADMINISTRATEURS .....   | 35  |
| 1.3.3. | MÉDIAS ET PRESSE SPÉCIALISÉE.....   | 35  |
| 1.3.4. | CULTURE ORGANISATIONNELLE.....  | 36  |
| 1.3.5. | GOVERNANCE PUBLIQUE ET FACTEURS EXTERNES.....                                     | 39  |
| 1.3.6. | SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 40  |
| 1.4.   | THÉORIES DE LA GOUVERNANCE.....   | 41  |
| 1.4.1. | CRÉATION DE VALEUR : NOTION ET MESURE .....                                       | 42  |
| 1.4.2. | CRÉATION DE VALEUR : LIEN AVEC LA GOUVERNANCE .....                               | 44  |
| 1.4.3. | RETOUR SUR LES ORIGINES DE LA THÉORIE DE LA FIRME.....                            | 46  |
| 1.4.4. | PRINCIPALES THÉORIES DE LA GOUVERNANCE .....                                      | 49  |
| 1.4.5. | SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 61  |
| 1.5.   | APPROCHE SYSTÉMIQUE EN GOUVERNANCE .....  | 63  |
| 1.5.1. | SYSTÉMIQUE ET COMPLEXITÉ.....   | 63  |
| 1.5.2. | ART DE GOUVERNER DANS LA COMPLEXITÉ .....   | 67  |
| 1.5.3. | MODÉLISER LA GOUVERNANCE À L'AIDE D'UN SYSTÈME COMPLEXE .....                     | 68  |
| 1.5.4. | SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 71  |
| 1.6.   | CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PRATIQUE DE<br>GOVERNANCE .....                       | 72  |
| 1.6.1. | CONSEIL D'ADMINISTRATION.....   | 73  |
| 1.6.2. | PRATIQUE DE GOUVERNANCE AU CA : EXERCICE ET CONCEPTIONS .....                     | 81  |
| 1.6.3. | SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 85  |
| 1.7.   | SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1 .....  | 86  |
|        | CHAPITRE II .....   | 88  |
|        | GOVERNANCE DE LA SANTÉ.....   | 88  |
| 2.1.   | GOVERNANCE DU SYSTÈME DE SANTÉ .....  | 88  |
| 2.1.1. | ENJEUX ET DÉFIS DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE.....                                   | 88  |
| 2.1.2. | APERÇU HISTORIQUE DE L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME DES SOINS DE SANTÉ<br>AU CANADA ..... | 91  |
| 2.1.3. | APERÇU HISTORIQUE DE L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME DES SOINS DE SANTÉ<br>AU QUÉBEC ..... | 96  |
| 2.1.4. | PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU SYSTÈME DE SANTÉ QUÉBÉCOIS .....                         | 102 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 2.1.5.  | DÉFIS EN GOUVERNANCE DE LA SANTÉ .....   | 106 |
| 2.1.6.  | SYNTHÈSE DE SECTION .....  | 107 |
| 2.2.  | CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE : CHU .....   | 108 |
| 2.2.1.  | CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : COMPOSITION .....  | 109 |
| 2.2.2.  | CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : FONCTIONNEMENT .....   | 111 |
| 2.2.3.  | CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : PRÉSIDENT DU CONSEIL VS<br>DIRECTEUR DE L'ÉTABLISSEMENT .....          | 112 |
| 2.2.4.  | CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : COMITÉS ET CONSEILS .....  | 112 |
| 2.2.5.  | CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : PLANIFICATION, FINANCEMENT<br>ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ..... | 113 |
| 2.2.6.  | CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : VÉRIFICATION ET REDDITION DE<br>COMPTES .....                          | 114 |
| 2.2.7.  | SYNTHÈSE DE SECTION .....  | 114 |
| 2.3.  | HÔPITAL SAINTE JUSTINE : NAÎTRE, VIVRE, GRANDIR .....  | 115 |
| 2.3.1.  | HÔPITAL SAINTE JUSTINE : CONSTRUCTION .....  | 115 |
| 2.3.2.  | HÔPITAL SAINTE JUSTINE : ÉVOLUTION .....   | 117 |
| 2.3.3.  | SYNTHÈSE DE SECTION .....  | 119 |
| 2.4.  | SYNTHÈSE DU CHAPITRE 2 .....   | 120 |
| CHAPITRE III  | .....  | 121 |
| DIVERSITÉ DU GENRE DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION | .....  | 121 |
| 3.1.  | FEMME ET MANAGEMENT AU FÉMININ .....   | 121 |
| 3.1.1.  | RECHERCHE FÉMINISTE .....  | 121 |
| 3.1.2.  | RECHERCHE FÉMINISTE ET ORGANISATION .....  | 122 |
| 3.1.3.  | SYNTHÈSE DE SECTION .....  | 125 |
| 3.2.  | FEMME DANS L'ORGANISATION .....  | 125 |
| 3.2.1.  | ÉVOLUTION HISTORIQUE .....   | 126 |
| 3.2.2.  | NOTION DU PLAFOND DE VERRE .....   | 127 |
| 3.2.3.  | SYNTHÈSE DE SECTION .....  | 128 |
| 3.3.  | FEMME AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....  | 128 |
| 3.4.1.  | FEMME DANS LE CA : ÉTAT DES LIEUX .....  | 129 |
| 3.4.2.  | FEMME DANS LE CA : APERÇU DE LA LITTÉRATURE .....  | 132 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 3.4.3.  | FEMME DANS LE CA : ACCÈS, INSERTION, CONCEPTIONS .....            | 136 |
| 3.4.4.  | SYNTHÈSE DE SECTION .....   | 139 |
| 3.4.  | SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3 .....                                      | 140 |
| 3.5.  | SYNTHÈSE DE LA PARTIE 1 .....                                     | 140 |
| PARTIE 2.....   |   | 144 |
| MÉTHODE DE RECHERCHE .....                            |   | 144 |
| CHAPITRE IV .....                                     |   | 145 |
| POSITIONNEMENT PARADIGMATIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE |   | 145 |
| 4.1.  | RETOUR SUR LES FONDEMENTS DES MÉTHODES DE RECHERCHE.....          | 145 |
| 4.1.1.  | PRODUCTION ET UTILITÉ DES CONNAISSANCES .....                     | 146 |
| 4.1.2.  | OBJECTIVISME ET SUBJECTIVISME .....                               | 147 |
| 4.1.3.  | APPROCHE COGNITIVISTE .....                                       | 150 |
| 4.1.4.  | AUTRES PERSPECTIVES MIXTES .....                                  | 151 |
| 4.1.5.  | SYNTHÈSE DE SECTION .....   | 153 |
| 4.2.  | CADRES MÉTHODOLOGIQUES EN RECHERCHE ORGANISATIONNELLE.....        | 153 |
| 4.2.1.  | TYPES DES DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES .....                         | 153 |
| 4.2.2.  | MÉTHODE ABDUCTIVE .....   | 155 |
| 4.2.3.  | SYNTHÈSE DE SECTION .....   | 157 |
| 4.3.  | RECHERCHES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES .....                    | 157 |
| 4.3.1.  | NOTIONS DE VALIDITÉ ET DE FIDÉLITÉ EN RECHERCHE QUALITATIVE... .. | 160 |
| 4.3.2.  | TRIANGULATION .....   | 162 |
| 4.3.3.  | SYNTHÈSE DE SECTION .....   | 166 |
| 4.4.  | COLLECTE ET TRAITEMENT DE DONNÉES .....                           | 167 |
| 4.4.1.  | MÉTHODE DE L'ÉTUDE DE CAS .....                                   | 168 |
| 4.4.2.  | DONNÉES DE L'ENTREVUE.....  | 172 |
| 4.4.3.  | DONNÉES DE L'OBSERVATION DIRECTE NON PARTICIPANTE.....            | 175 |
| 4.4.4.  | DONNÉES DE LA DOCUMENTATION.....                                  | 177 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 4.4.5.  | MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES.....                                      | 178 |
| 4.4.6.  | SYNTHÈSE DE SECTION.....   | 180 |
| 4.5.  | SYNTHÈSE DU CHAPITRE 4.....  | 181 |
| 4.6.  | SYNTHÈSE DE LA PARTIE 2.....   | 181 |
| PARTIE 3.....                                   |  | 183 |
| RÉSULTATS ET DISCUSSION.....                    |  | 183 |
| CHAPITRE V .....                                |  | 184 |
| PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....                 |  | 184 |
| 5.1.  | DOCUMENTATION : DESCRIPTION DES RÉSULTATS.....                         | 185 |
| 5.1.1.  | DESCRIPTION DE LA STRUCTURE .....                                      | 185 |
| 5.1.2.  | DESCRIPTION DES PROCESSUS .....  | 192 |
| 5.1.3.  | SYNTHÈSE DE SECTION.....   | 199 |
| 5.2.  | OBSERVATION DIRECTE NON PARTICIPANTE : DESCRIPTION DES RÉSULTATS ..... | 199 |
| 5.2.1.  | DIAGRAMME PRÉLIMINAIRE DU DÉROULEMENT DES SÉANCES.....                 | 200 |
| 5.2.2.  | PRÉSENCE .....   | 201 |
| 5.2.3.  | INTERVENTIONS .....  | 204 |
| 5.2.4.  | DÉBATS ET INTERVENTIONS PAR GENRE.....                                 | 207 |
| 5.2.5.  | SYNTHÈSE DE SECTION.....   | 209 |
| 5.3.  | ENTREVUES : DESCRIPTION DES RÉSULTATS .....                            | 209 |
| 5.3.1.  | DESCRIPTION DU PROFIL SOCIOPROFESSIONNEL.....                          | 210 |
| 5.3.2.  | DESCRIPTION DES FORMES REPRÉSENTATIVES DES THÈMES .....                | 213 |
| 5.3.3.  | SYNTHÈSE DE SECTION.....   | 274 |
| 5.4.  | SYNTHÈSE DU CHAPITRE 5 .....   | 275 |
| CHAPITRE VI .....                               |  | 277 |
| TRIANGULATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS ..... |  | 277 |
| 6.1.  | DIVERSITÉ DU GENRE ET ACCÈS AU CA .....                                | 278 |
| 6.1.1.  | ENTREVUES.....   | 278 |
| 6.1.2.  | DOCUMENTATION .....  | 280 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 6.1.3. | OBSERVATION.....  | 282 |
| 6.1.4. | DISCUSSION .....  | 282 |
| 6.1.5. | SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 285 |
| 6.2.   | DIVERSITÉ DU GENRE ET CAPACITÉ D'INSERTION .....                                      | 285 |
| 6.2.1. | ENTREVUES.....  | 285 |
| 6.2.2. | DOCUMENTATION .....   | 288 |
| 6.2.3. | OBSERVATION.....  | 290 |
| 6.2.4. | DISCUSSION .....  | 291 |
| 6.2.5. | SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 292 |
| 6.3.   | DIVERSITÉ DU GENRE ET FORMES D'INTERACTION .....                                      | 293 |
| 6.3.1. | ENTREVUES.....  | 293 |
| 6.3.2. | DOCUMENTATION .....   | 296 |
| 6.3.3. | OBSERVATION.....  | 297 |
| 6.3.4. | DISCUSSION .....  | 298 |
| 6.3.5. | SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 300 |
| 6.4.   | DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA<br>NOTION DE COMPÉTENCE .....    | 301 |
| 6.4.1. | ENTREVUES.....  | 301 |
| 6.4.2. | DOCUMENTATION .....   | 305 |
| 6.4.3. | OBSERVATION.....  | 306 |
| 6.4.4. | DISCUSSION .....  | 308 |
| 6.4.5. | SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 310 |
| 6.5.   | DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA<br>NOTION DE COMPOSITION.....    | 310 |
| 6.5.1. | ENTREVUES.....  | 310 |
| 6.5.2. | DOCUMENTATION .....   | 313 |
| 6.5.3. | OBSERVATION.....  | 313 |
| 6.5.4. | DISCUSSION .....  | 314 |
| 6.5.5. | SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 315 |
| 6.6.   | DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA<br>PRATIQUE DE GOUVERNANCE ..... | 315 |

|  |     |
|--|-----|
| 6.6.1. ENTREVUES.....  | 315 |
| 6.6.2. DOCUMENTATION .....   | 317 |
| 6.6.3. OBSERVATION.....  | 319 |
| 6.6.4. DISCUSSION .....  | 320 |
| 6.6.5. SYNTHÈSE DE SECTION .....   | 321 |
| 6.7. DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA<br>NOTION DE PERFORMANCE .....             | 322 |
| 6.7.1. ENTREVUE .....  | 322 |
| 6.7.2. DOCUMENTATION .....   | 324 |
| 6.7.3. OBSERVATION.....  | 326 |
| 6.7.4. DISCUSSION .....  | 326 |
| 6.7.5. SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 328 |
| 6.8. DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA<br>NOTION DU RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR..... | 329 |
| 6.8.1. ENTREVUES.....  | 329 |
| 6.8.2. DOCUMENTATION .....   | 331 |
| 6.8.3. OBSERVATION.....  | 332 |
| 6.8.4. DISCUSSION .....  | 333 |
| 6.8.5. SYNTHÈSE DE SECTION.....  | 335 |
| 6.9. SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6 .....  | 335 |
| 6.10. SYNTHÈSE DE LA PARTIE 3.....   | 336 |
| IMPLICATIONS, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE.....  | 342 |
| CONCLUSION.....  | 348 |
| BIBLIOGRAPHIE .....  | 357 |
| ANNEXES .....  | 376 |



## LISTE DES FIGURES

| Figure |   | Page |
|--------|---|------|
| 1.1    | Modèle ΔV de gouvernance                                    | 16   |
| 1.2    | Modèle d'application de la gouvernance                      | 19   |
| 1.3    | Système de gouvernance socio sanitaire au Québec            | 22   |
| 1.4    | Système de gouvernance                                      | 26   |
| 1.5    | Système de gouvernance et interactions avec l'environnement | 32   |
| 1.6    | Système de gouvernance et facteurs externes                 | 41   |
| 1.7    | Approches théoriques du système de gouvernance              | 62   |
| 1.8    | Approche systémique du système de gouvernance               | 72   |
| 1.9    | Pratique de gouvernance : exercice et conceptions           | 86   |
| 2.1    | Évolution du cadre général du système de santé au Québec    | 102  |
| 2.2    | Défis du système de gouvernance de santé au Québec          | 108  |
| 2.3    | Structure du CA d'un CHU                                    | 115  |
| 3.1    | Valeurs masculines et féminines dans l'organisation         | 125  |
| 3.2    | Constitution du plafond de verre                            | 128  |
| 3.3    | Le CA face au plafond du verre                              | 139  |
| 3.4    | Tremplins de l'analyse du système de gouvernance en santé   | 143  |
| 4.1    | Induction, déduction et abduction en recherche              | 156  |
| 4.2    | Positionnement paradigmatique de la recherche               | 182  |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.3   | Choix méthodologique de la recherche  | 182 |
| 5.1   | Évolution des débats engagés dans le CA   | 196 |
| 5.2   | Formes représentatives du discours des membres sur l'accès  | 218 |
| 5.3.1 | Formes représentatives du discours des membres femmes sur l'insertion                               | 223 |
| 5.3.2 | Formes représentatives du discours des membres hommes sur l'insertion                               | 226 |
| 5.4.1 | Formes représentatives du discours des membres femmes sur l'interaction                             | 231 |
| 5.4.2 | Formes représentatives du discours des membres hommes sur l'interaction                             | 234 |
| 5.5.1 | Formes représentatives du discours des membres femmes sur la conception de la compétence            | 239 |
| 5.5.2 | Formes représentatives du discours des membres hommes sur la conception de la compétence            | 242 |
| 5.6.1 | Formes représentatives du discours des membres femmes sur la conception de la composition           | 246 |
| 5.6.2 | Formes représentatives du discours des membres hommes sur la conception de la composition           | 250 |
| 5.7.1 | Formes représentatives du discours des membres femmes sur la conception de pratique de gouvernance  | 255 |
| 5.7.2 | Formes représentatives du discours des membres hommes sur la conception de pratique de gouvernance  | 257 |
| 5.8.1 | Formes représentatives du discours des membres femmes sur la conception de performance              | 261 |
| 5.8.2 | Formes représentatives du discours des membres hommes sur la conception de performance              | 265 |
| 5.9.1 | Formes représentatives du discours des membres femmes sur la conception du rôle de l'administrateur | 270 |
| 5.9.2 | Formes représentatives du discours des membres hommes sur la conception du rôle de l'administrateur | 273 |
| 6.1   | Modèle proposé de la dynamique du genre dans le CA  | 339 |

## LISTE DES TABLEAUX

| Tableau  | Page |
|--|------|
| 1.1 Définitions institutionnelles de la gouvernance publique             | 18   |
| 1.2 Définitions institutionnelles de la gouvernance en santé             | 21   |
| 1.3 Principales recommandations des pratiques de la bonne gouvernance    | 29   |
| 1.4 Indicateurs de la création de valeur                                 | 43   |
| 1.5 Sources de la création de valeur par le CA                           | 45   |
| 2.1 Fonctions de direction et de présidence du CA du CHU                 | 112  |
| 2.2 Système de gouvernance du CHUSJ                                      | 119  |
| 4.1 Démarche qualitative et démarche quantitative en recherche           | 159  |
| 4.2 Types de triangulation   | 165  |
| 4.3 Différences entre les stratégies de recherche                        | 169  |
| 4.4 Étude de cas et étude par échantillon                                | 171  |
| 5.1 Évolution du nombre des femmes administratrices                      | 186  |
| 5.2 Évolution de la structure du comité administratif                    | 187  |
| 5.3 Évolution de la structure du comité des ressources humaines          | 187  |
| 5.4 Évolution de la structure du comité des usagers                      | 187  |
| 5.5 Évolution de la structure du comité de révision (plaintes médicales) | 187  |
| 5.6 Évolution de la structure du comité de vigilance et de qualité       | 187  |
| 5.7 Évolution de la structure du comité de budget                        | 187  |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 5.8  | Évolution de la structure du comité de vérification                 | 188 |
| 5.9  | Évolution de la structure du comité des investissements             | 189 |
| 5.10 | Évolution de la structure du comité de toponymie                    | 189 |
| 5.11 | Évolution de la structure du comité de la recherche                 | 189 |
| 5.12 | Évolution de la structure du comité de gestion des risques          | 189 |
| 5.13 | Évolution du nombre des femmes présidentes de comités               | 190 |
| 5.14 | Évolution des sujets traités dans le CA                             | 193 |
| 5.15 | Présence des membres aux séances du CA                              | 202 |
| 5.16 | Interventions classées par genre                                    | 205 |
| 5.17 | Interventions classées par genre et par sujet                       | 207 |
| 5.18 | Profil - instruction  | 210 |
| 5.19 | Profil - Occupation (membres externes)                              | 211 |
| 5.20 | Profil - Occupation (membres internes)                              | 211 |
| 5.21 | Profil - Âge  | 211 |
| 5.22 | Profil - Situation familiale  | 212 |
| 5.23 | Tendance des formes représentatives du discours des administrateurs | 275 |
| 6.1  | Caractéristiques de la dynamique du genre dans le CA                | 337 |

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

|             |   |
|-------------|---|
| CA :        | Conseil d'administration                        |
| CHUSJ :     | Centre hospitalier universitaire Sainte Justine |
| CHU :       | Centre hospitalier universitaire                |
| HSJ :       | Hôpital Sainte Justine                          |
| L'Hôpital : | Hôpital Sainte Justine                          |
| PP :        | Parties prenantes                               |

## RÉSUMÉ

Le système de gouvernance de la santé représente de véritables défis, étant donné la multiplicité, l'enchevêtrement, et même la divergence, des intérêts encourus. Les femmes administratrices<sup>1</sup> apportent une nouvelle vision qui imprègne profondément les pratiques dans ce domaine et ce, sur le plan structurel, culturel et de la mission du système.

L'objectif principal de cette recherche est de favoriser une meilleure compréhension des questionnements découlant de la problématique du genre en gouvernance de la santé. Plus précisément, il s'agit d'analyser empiriquement la dynamique de la diversité du genre au sein du conseil d'administration du Centre Hospitalier Universitaire Sainte Justine à Montréal. L'architecture de cette recherche est fondée sur une structure constructiviste suivant une approche exploratoire. Le cadre conceptuel de la recherche est établi à partir d'une revue des notions théoriques dans le domaine de la gouvernance publique, et celles concernant la recherche sur le genre dans l'organisation. Les questions tremplins identifiées ont permis de proposer des filons de compréhension, ayant eux mêmes servi de trame pour effectuer la triangulation des données empiriques issues de sources multiples. Suivant une démarche multidimensionnelle, qui s'inspire pleinement des principes du système complexe, un modèle est proposé pour représenter la dynamique du genre dans le conseil d'administration.

En définitive, les résultats de cette recherche, qui s'appuient sur une étude de cas, explicitent les visions exprimées par les femmes et les hommes administrateurs concernant l'accès au conseil d'administration, l'insertion en son sein, l'interaction entre ses membres, et la différenciation des conceptions de notions fondamentales, notamment, la compétence, la composition, la performance, la pratique de gouvernance, et finalement le rôle de l'administrateur. Ces résultats auront des applications aussi bien théoriques que pratiques.

Mots clés : conseil d'administration, administrateur, santé, gouvernance, diversité, genre, CHU Sainte Justine

---

<sup>1</sup> Pour désigner le féminin de mots tels que : administrateur, chercheur, auteur, directeur, professeur, nous avons choisi d'ajouter un *e* à la fin.

## SUMMARY

The system of health governance represents real challenges, given the multiplicity, the mess, and even the difference, incurred interests. The women administrators bring a new vision which soaks profoundly the practices in this domain, on the structural, cultural plan and the mission of the system.

The main objective of this research is to facilitate a better understanding of questionings ensuing from the problem of gender in health governance. More exactly, it is a question of analyzing empirically the dynamics of the variety of gender within the board of directors of the University Hospital Sainte Justine in Montreal. The architecture of this research is established on a constructivist structure following an exploratory approach. The abstract frame of the research is established from a review of the theoretical notions in the field of the public governance, and those concerning gender in the organization. The questions springboards identified allowed the proposition of veins of understanding, having they same served as weft to make the triangulation of the empirical data stemming from multiple sources. According to a multidimensional approach, which is completely inspired by principles of the complex system, a model is proposed to represent the dynamics of the gender in the board.

After all, the results of this research, which lean on a case study, clarify the visions expressed by the women and the men administrators concerning the access to the board of directors, the insertion within it, the interaction between members, and the differentiation of the conceptions of fundamental notions, in particular, the skill, the composition, the performance, the practice of governance, and finally the role of the administrator. These results will have multiple applications so theoretical as practical.

Keywords: board of directors, administrator, health, governance, variety, gender, CHU Sainte Justine

## INTRODUCTION

Même si les dictionnaires usuels de la langue française n'en fournissent pas actuellement une définition consensuelle, la gouvernance est un concept qui a beaucoup évolué depuis son émergence dans les débats autour de la répartition de la valeur créée pour l'organisation. Sur son site officiel<sup>2</sup>, la Commission Européenne donne un aperçu sur l'étymologie de ce terme. Il a été utilisé au XIII<sup>e</sup> siècle pour désigner le gouvernement ou l'art de gouverner. Au XIV<sup>e</sup> siècle, il s'insère dans la langue anglaise et donne naissance au concept de *governance*. Disparu du langage parce qu'il faisait allusion à l'ancien régime, l'utilisation de ce terme reprend de l'élan au début des années 1990 dans des travaux de chercheurs et des propos de politiciens, mais son usage est cette fois dissocié de la notion du gouvernement et est indexé à la promotion d'une saine gestion des affaires.

Dans le milieu académique, il s'agit d'une notion large qui recouvre les différentes manières par lesquelles les groupes s'organisent pour atteindre un objectif commun. Chaque organisation, impliquant ses membres dans une relation corporative, établit des règles pour la prise de décision et la répartition des responsabilités et des rentes. Définie comme telle, la gouvernance adhère aux aspects public et privé de la vie humaine, en se rapportant aux différentes formes de propriété collective. Désormais, on entend parler de la gouvernance politique, territoriale, locale, mondiale, d'Internet, économique et bien évidemment, corporative. Elle intervient ainsi là où le pouvoir et la divergence d'intérêts se rencontrent.

---

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf)



Si de nos jours, les organisations font partie intégrante de notre quotidien, assistant notre naissance, influençant notre vie, et escortant notre mort (Mintzberg, 2004), leur bonne gouvernance devient de plus en plus un impératif social, économique, politique, démocratique et même existentiel. S'agissant d'organisations publiques, la problématique prend d'autres dimensions, dans la mesure où la gestion de ce type d'organisations doit conjuguer avec des objectifs variés et souvent contradictoires.

Dans un contexte public, Peters et Savoie (2001) adoptent une conception de la gouvernance qui consiste à établir des objectifs, résoudre les conflits, privilégier la coopération, miser sur l'adaptation et l'apprentissage, considérer les processus différenciés par étapes, exiger l'imputabilité publique. Power (2005) avance pour sa part, qu'il s'agit plutôt d'une tentative de réorganisation des entités collectives et individuelles qui composent la vie organisationnelle. On constate que l'idée centrale est la régulation des liens entre acteurs, sous la pression du marché international, des organisations supranationales et internationales, des gouvernements sous- nationaux, des réseaux, ou encore de la population et des groupes d'intérêts. Cette situation, avait amorcé des réformes de la fonction publique, orientées désormais vers le rendement (OCDE, 2005b).

Sous l'effet des pressions externes et des régulations internes, les décideurs publics se trouvent au cœur d'un système complexe, vue les difficultés, voire même les freins, occasionnés, par la multiplicité des acteurs et des intérêts, par la diversité des impératifs se rapportant à divers paramètres, par l'enchevêtrement de la chaîne des organisations impliquées, ou encore par la lourdeur, et quelques fois la confusion, des règles et des procédures. C'est dans ce sens qu'il devient intéressant de se pencher sur les particularités de la gouvernance de ces organisations, et ce, en portant une attention soutenue au processus décisionnel.

À l'instar de toutes les organisations publiques, l'hôpital est un lieu de rencontre d'une multitude d'intervenants, poursuivant chacun son propre intérêt. Il s'agit d'une

organisation complexe, une complexité qui trouve origine dans plusieurs sources : la récursivité de ses processus institutionnels, la conjonction dans un même contexte de facteurs réguliers traduisant l'ordre et d'éléments imprévisibles constituant le désordre, la cohabitation de visions dialogiques voire même contradictoires (Genelot, 2001). Ce milieu de travail renferme en son sein deux visions opposées : d'un côté le monde des professionnels de la santé, qui imposent leurs normes et leur autonomie, et d'un autre, le monde des gestionnaires, qui aspirent au contrôle des ressources et au respect des orientations stratégiques gouvernementales. C'est ainsi que l'hôpital fait face à des objectifs concurrents afin de garantir sa pérennité et sa performance, divisés entre la logique de sa mission sociale envers la population, et la logique économique de ses fiduciaires. Qu'ils soient corps médical et infirmier, patients, personnel, gestionnaires ou fonctionnaires de l'État, ces acteurs se trouvent en relation d'intérêts, qui impose de faire face, ensemble, à une série de défis : financiers, technologiques, de légitimité, de qualité, d'efficacité et d'efficience, et en toile de fond, de bonne gouvernance.

Dans une perspective corporative, la gouvernance résiderait, selon Naciri, dans le cadre juridique, les institutions réglementaires et les exigences financières, sous jacents à l'allocation créatrice de valeur, des flux de richesse circulant au sein du système ; dans une perspective sociétale, la gouvernance exprimerait les relations de pouvoir de décision entre gouvernés et gouvernants dans leur démarches de concertation (Naciri, 2006, p. 2). Il ressort donc, qu'il s'agit principalement de normaliser l'espace discrétionnaire accordé aux gestionnaires pour l'allocation des ressources, celles-ci étant apportées par les propriétaires. Plusieurs mécanismes participent à cette normalisation, que ce soit à l'externe, notamment par, l'environnement légal et réglementaire, le marché des biens et des services, le marché des administrateurs et des dirigeants, et le marché financier ; ou à l'interne via, le système de rémunération et d'incitation des dirigeants, la structure de propriété et le conseil d'administration.

Partant de l'idée que le conseil d'administration (désormais CA) est l'organe interne de gouvernance par excellence, une littérature abondante s'intéresse à promouvoir les pratiques de la bonne gouvernance à travers l'étude des fonctions attribuées au CA ainsi que les devoirs et responsabilités assignés à ses membres. Dans ce sens, l'image du CA traditionnel à vocation purement décorative qui se réunit une fois par année, cède la place à un CA opérationnel, composé de membres compétents et entrepreneurs. Une politique préventive (à priori) est privilégiée à la politique curative (à posteriori). Bien qu'ils se contredisent sur sa taille, sa composition, ses comités et ses tâches, les chercheurs sont généralement d'accord que la raison d'être du CA serait de veiller aux intérêts des mandants (actionnaires ou autres). Les chercheurs constatent que l'établissement d'un lien de cause à effet entre la composition du CA et la valeur créée par la firme, ou encore sa performance, demeure une tâche laborieuse (Dalton et al, 1998, 2003 ; Bozec, 2005). Par ailleurs, Dimma a constaté que *"Sadly, the correlation is neither perfect nor measurable"* (Dimma, 2002, p. 2). Pour Charreaux et Wirtz (2006), le manque de précision dans les résultats délivrés par la recherche à ce sujet est principalement dû au caractère complémentaire des mécanismes de gouvernance, y compris le CA, qui exercent un effet collectif et systémique difficile à discerner. Le pouvoir explicatif des modèles de gouvernance jusque là proposés se trouve ainsi peu convaincant.

Néanmoins, les administrateurs, se situant au cœur des derniers scandales financiers largement médiatisés, alimentaient l'intérêt grandissant que l'on porte au rôle du CA dans la création (ou la destruction) de la valeur (Fama et Jensen, 1983 ; Wirtz, 2004). De nos jours, l'idée que la conduite des instances de gouvernance constituerait un levier indispensable à la création de valeur avait atteint une quasi-unanimité (Huse, 2007).

Dans le même ordre d'idées, on constate que la nécessité d'opérationnaliser le rôle du CA engendre une nouvelle problématique : *« How to make boards work »*, qui

nécessite de mettre l'emphasis davantage sur la dynamique régissant le fonctionnement interne du CA et sur la manière dont ses membres interagissent pour prendre les décisions (Leblanc et Gillies, 2005). C'est dans ce sens que l'on assiste à l'émergence d'une nouvelle approche, dite cognitive, qui centre l'intérêt de recherche sur la combinaison du capital intellectuel et des compétences humaines, une combinaison devenue déterminante dans le développement d'un système de gouvernance efficace (Charreaux et Wirtz, 2006). Le CA devrait veiller aux intérêts des différents intéressés, via l'harmonisation des modes de compréhension que chacun se fait de la réalité organisationnelle. Ceci est d'autant plus facilité en faisant valoir une culture de gouvernance qui favorise l'apprentissage continu pour composer avec la complexité et l'incertitude des nouveaux contextes.

La nature dynamique des mécanismes de gouvernance implique le renouvellement continu des ressources et compétences intellectuelles, compte tenu de l'enchevêtrement des liens tissés à l'interne et des pressions émanant d'autres facteurs externes. Ainsi, considérant les principes de la théorie du système complexe (Le Moigne, 1977, 1990), la gouvernance se représente comme un modèle multidimensionnel, faisant intervenir des facteurs structurels et culturels, poursuivant une mission. Ces niveaux du système s'engagent, pour garder l'organisation et l'évolution continues de tout le système, dans un ensemble de relations circulaires, déclinant de la sorte le rôle effectif des mécanismes internes au système de gouvernance, entre autres, le CA. Sous cette perspective, l'apport de la diversité (Carter et al. 2003, 2007), et plus particulièrement, la diversité du genre (Burke et Mattis, 2000 ; Kramer et al. 2006), revêt une importance que l'on ne peut plus négliger.

La problématique du genre trouve racine dans les courants féministes qui se sont mobilisés depuis plus d'un siècle pour comprendre les rapports sociaux du genre et actionner les moteurs du changement nécessaires à l'élimination des inégalités

(Gubin et al., 2004 ). Ce mouvement, dont les fondements reposent sur des convictions politiques, religieuses, morales, éthiques et même philosophiques et idéologiques, a permis des initiatives visant la promotion de l'égalité en milieu de travail entre les deux genres. Néanmoins, alors qu'elles atteignent actuellement des niveaux hiérarchiques élevés dans la direction des firmes modernes, les femmes se heurtent toujours aux *subtilités incontournables du genre* lorsqu'il s'agit d'accéder aux postes de haute direction, notamment les sièges du CA. Cet obstacle invisible entrave la progression professionnelle des femmes et l'émergence des valeurs féminines, surtout que la situation du *tokenisme* (figurants) et l'étroitesse de leurs réseaux de contacts limitent davantage leur influence (Kanter, 1977 ; Kramer et al., 2006).

Actuellement, la question de la parité des genres suscite un intérêt grandissant parmi les décideurs et politiciens. En 2006, le Québec a adopté la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui prévoit d'équilibrer la représentation des deux genres au sein des CA de ces organismes, et ce avant la fin 2011. Récemment, en 2009, le Sénat du Canada s'est penché sur le projet de Loi S-238 pour assurer la parité dans la composition des CA de quelques institutions financières et étatiques. Les résultats de la présente recherche permettraient éventuellement de circonscrire davantage ces amendements opérés au niveau structurel pour en déceler l'effet au niveau culturel, et enrichir véritablement le débat sociétal engagé sur la question.

À la lumière des fondements théoriques en gouvernance et des écrits sur la dynamique du genre dans l'organisation, on s'intéresse dans la présente recherche à analyser la diversité du genre au sein du CA. Plus spécifiquement, partant des questions tremplins issues de l'examen de la revue de littérature, il s'agit de présenter les profils personnels, sociaux et professionnels des femmes administratrices, de décrire les circonstances entourant leur percée vers le CA, d'observer les capacités d'insertion et d'adaptation qu'elles ont développées, et, de scruter leurs conceptions

de notions fondamentales en gouvernance, en les distinguant de celles propres à l'autre genre. Pour ce faire, des filons (formulant des ébauches de propositions qualitatives basées sur l'analyse descriptive), et la discussion par triangulation qui s'en suit des informations rapportées par les entrevues, les éléments d'observation directe non participante aux séances du CA, et l'analyse documentaire, serviront à modéliser la dynamique de la diversité du genre en gouvernance de la santé.

En d'autres termes, la problématique emprunte une vision monolithique à plusieurs volets : d'abord, aux confins du politique et du culturel, et considérant le profil socioprofessionnel des femmes administratrices, quel est le meilleur tremplin vers l'accès au CA de l'avis des deux genres ; ensuite, comment les atouts reconnus aux femmes, acceptant l'ambiguïté, favorisant l'intuition et la subjectivité et préférant la coopération à la compétitivité, contribuent-ils à la définition de leur capacité d'insertion dans le CA, comparées à leurs collègues hommes ; et enfin, dans ces circonstances, comment un rapprochement des conceptions concernant la compétence, la composition, la pratique de gouvernance, la performance et le rôle de l'administrateur, avancées par les deux genres, est-il en mesure de maintenir la revalorisation du rôle des femmes en gouvernance de la santé.

Baliser le sujet en y intégrant les notions théoriques objets de ces questionnements, est nécessaire pour améliorer notre compréhension de la problématique. L'objectif final est de proposer un modèle de la dynamique du genre dans le CA, et ce suivant une approche multidimensionnelle du système de gouvernance. Les sous objectifs visent à explorer les visions en gouvernance de la santé, sous ses versions féminines et masculines, et de dégager in fine une compréhension élargie de leur nuance. La conception que nous proposons de mobiliser pour approcher les volets de la problématique, représentée par les questions de l'accès au CA, de l'insertion dans le CA, de l'interaction entre les membres du CA, et finalement, les différences de conceptions, s'appuie sur une analyse par triangulation qui assemble les données

issues des entrevues, des constatations de l'observation directe non participante, et de l'examen documentaire.

L'approche épistémologique et méthodologique privilégiée dans cette recherche est le constructivisme. Ainsi, le cadre conceptuel est graduellement alimenté par des notions émanant de divers domaines, à chaque fois que ceci est nécessaire à la construction de la problématique. Étant de nature exploratoire, la recherche sur le terrain a fait émerger de nouveaux concepts, quelques fois non introduits dans la présentation théorique. Ces concepts font l'objet d'une explication spécifique. Les données sont organisées, décrites et analysées, suivant une architecture par thèmes, traduisant les volets de la problématique.

Ainsi, cette thèse est présentée en six chapitres, qui constituent trois parties distinctes. La première partie, présentée en trois chapitres, construit les fondements théoriques nécessaires à l'élaboration du cadre conceptuel. D'abord, le premier chapitre, dans le but de s'approprier les notions théoriques, dégage ce qui serait l'équivalent d'une description des théories de gouvernance, particulièrement en CA, à travers le parcours de la littérature portant sur ce sujet. Suite à l'explication des principes fondamentaux de l'approche systémique et des pratiques de gouvernance dans le CA, ce premier chapitre aboutit à la proposition d'emprunter cette posture théorique pour appréhender la problématique de recherche. Ensuite, le deuxième chapitre examine le contexte particulier du système de gouvernance de la santé. Le point est mis sur la gouvernance du Centre Hospitalier Universitaire (désormais CHU), et plus précisément, le Centre Hospitalier Universitaire Sainte Justine (désormais CHUSJ), qui constitue le cas étudié dans cette recherche. Le dernier chapitre retourne sur les écrits consacrés à la diversité du genre dans le CA, notamment par le parcours des principes du management féminin et la discussion de la notion du plafond de verre. La synthèse de cette première partie permet de proposer des questions tremplins, construites pour servir de trame à la partie empirique de la recherche.

Dans la deuxième partie, il est question de commenter le positionnement paradigmatique et le choix méthodologique de la recherche. Le chapitre constituant cette partie est consacré à l'explication des fondements théoriques des différents courants de pensée et des démarches de recherche en sciences de gestion, pour circonscrire, en deuxième temps leur portée, et se prononcer sur les choix paradigmatique et méthodologique spécifiques à cette recherche. L'objectif est de présenter le cadre opérationnel à la collecte et l'analyse des données, compte tenu des principes théoriques et méthodologiques adoptés.

Dans la partie analytique, construite en deux chapitres, nous élaborons une description consistante des informations livrées par les trois sources de données, avant d'entamer une discussion approfondie sur le modèle de gouvernance et les subtilités du genre qui le démarquent. Le premier chapitre présente une nomenclature de la structure du CA, du recensement des sujets et des interventions, et des formes explicatives du discours tenu par les administrateurs. Après un examen primaire des données que nous avons cueillies sur le terrain, et considérant les questions tremplins identifiées dans la première partie, ce chapitre empirique aboutit à des filons, qui constituent des pistes de compréhension, que nous proposons de développer par la suite en utilisant les techniques de triangulation. Partant de cette description numérique, et suivant les filons conclus dans l'analyse quantitative, nous engageons dans un dernier chapitre, un débat portant sur l'émancipation due à la diversité du genre dans la formation et l'évolution du système de gouvernance de la santé. L'ossature de cette discussion s'appuie sur les volets de la problématique, telle que énoncée.

Cette recherche porte sur l'Homme<sup>3</sup> dans l'organisation, et se situe à la frontière entre la recherche déductive et la recherche exploratoire. Elle n'est donc pas affranchie des

---

<sup>3</sup> Homme (avec un H majuscule) désigne les deux genres



limites inhérentes aux recherches quantitatives descriptives, ni par ailleurs des imperfections des recherches qualitatives rhétoriques, ou encore celles fondées sur des études de cas isolés. Sur le plan méthodologique, force est de constater que les conclusions représentent des tendances et des pistes inexplorées, plutôt que des vérités statistiquement irréfutables. Cette limite découle évidemment du caractère approximatif des résultats délivrés par les recherches exploratoires, et provient essentiellement de la complexité et la multi dimensionnalité de l'objet de recherche.

Sur le plan théorique, le sujet est constitué autour d'une problématique à quatre volets. Bien que chaque thème soit entièrement inclus dans l'analyse triangulée des données, il se peut que quelques aspects, notamment l'aspect cognitif, ne soient pas totalement élaborés. La nature complexe du contexte étudié et des questionnements posés fait que la tentative de dévoiler sans ambiguïté LA vérité sur le genre dans le CA, relève de l'illusion. Nous ne pouvons, face aux limites de compréhension qui entourent le comportement humain, qu'entrouvrir une, parmi une multitude de facettes qui caractérisent cette question.

S'inscrivant dans une logique d'abduction, cette recherche est constituée par des itérations récurrentes entre la théorie et le terrain, pour raffiner les outils conceptuels et méthodologiques déployés. Grâce à la flexibilité de cette méthode, cette recherche génère de nouvelles compréhensions, suggère des hypothèses remettant en question quelques idées préconçues, et livre un ensemble d'informations extrêmement riche pouvant inspirer de nouvelles recherches, plus orientées vers la déduction.

## **PARTIE 1**

### **NOTIONS THÉORIQUES**

Cette première partie est consacrée à expliquer les principes théoriques ayant servi à l'élaboration du cadre conceptuel de la recherche. Après que les fondements théoriques en gouvernance soient commentés dans un premier chapitre, et que le système de gouvernance en santé soit introduit dans un second chapitre, l'objectif du dernier chapitre est de construire notre réflexion autour du cadre théorique de la recherche, et ce en s'appuyant sur la littérature consacrée à la problématique du genre dans l'organisation et dans le CA.

## **CHAPITRE 1**

### **GOUVERNANCE ET ORGANISATION**

Le présent chapitre porte sur les fondements de la notion de gouvernance. Il est composé de cinq sections. La notion de gouvernance est d'abord présentée selon les différentes définitions que l'on repère dans la littérature. L'évolution des pratiques en la matière fait l'objet de la deuxième section, et ce à travers un balayage systématique d'événements concluants. Ensuite, dans la section suivante, on examine les facteurs externes qui influencent le système de gouvernance. Les deux sections qui suivent sont consacrées à la présentation des théories en gouvernance notamment dans son exercice et ses conceptions. Une appréhension progressive de ces dimensions permettra in fine de comprendre les principes de l'approche systémique en gouvernance et d'illustrer la pratique de gouvernance dans le CA.

#### **1.1. GOUVERNANCE : DE QUOI S'AGIT-IL ?**

Dans cette section, il s'agit d'exposer une lecture des définitions usuelles de la gouvernance, avant de présenter spécifiquement les définitions de la gouvernance corporative et de la gouvernance publique. Dans un dernier lieu, on s'intéresse à introduire les principes et mécanismes y afférents.

Ce concept, absent du langage quotidien il y a à peine une vingtaine d'années, revient de nos jours fréquemment dans les médias et les discours politique et économique pour désigner un mode ou une structure de régulation des sociétés contemporaines. Il doit son succès à ses acceptations multiples et à son caractère dynamique, ce qui permet de l'utiliser pour, entre autres, décrire le fonctionnement d'une entreprise (*Corporate governance*), ou désigner le processus de décision d'un territoire ou d'un

État (gouvernance locale), ou présenter le fonctionnement du système international (gouvernance globale). Il recouvre de ce fait l'ensemble des acteurs présents dans le jeu politique et leurs relations.

### 1.1.1. DÉFINITIONS USUELLES DE LA GOUVERNANCE

Dans les dictionnaires de langue française, à utilisation courante, on retrouve les définitions du terme de gouvernance comme suit :

*Le petit Robert*<sup>4</sup> :

(anglais, *Governance*) Manière de gouverner, exercice du pouvoir pour gérer les affaires nationales. « la fin d'un système, la fin d'une gouvernance, la fin d'une façon de gérer les préoccupations des français » (l'Express, 2002), « Livre blanc sur la gouvernance Européenne » (2001). – Méthode de gestion (d'une entreprise).

*Larousse*<sup>5</sup> :

Action de gouverner ; manière de gérer, d'administrer.

*Le grand dictionnaire terminologique*<sup>6</sup> :

Manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique.

*Wikipedia*<sup>7</sup> :

La gouvernance désigne avant tout un mouvement de « décentrement » de la prise de décision, avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision.

---

<sup>4</sup> Version 2008

<sup>5</sup> Version 2008

<sup>6</sup> <http://www.granddictionnaire.com>

<sup>7</sup> <http://fr.wikipedia.org>

*XMLittre* (v 1.3)<sup>8</sup> :

Juridiction qui existait dans quelques villes des Pays-Bas et à la tête de laquelle était le gouverneur. La gouvernance d'Arras, de Lille.

On constate que le concept de gouvernance, dans son emploi courant, est lié à la prise de décision, qu'elle soit au sein de l'entreprise dans ses activités de gestion, ou bien au sein des instances publiques dans l'action politique. La consultation de ces définitions démontre qu'elles touchent à un éventail très large d'actions, entre autres, gérer, coordonner, décentrer ou encore orienter. Les publications à prétention savante en circonscrivent l'application.

### 1.1.2. DÉFINITIONS DE LA GOUVERNANCE CORPORATIVE

Les principaux débats portant sur le thème de la gouvernance impliquent des intervenants prépondérants. C'est ainsi que les productions intellectuelles sur ce sujet ne proviennent pas exclusivement du monde académique, mais elles ont comme origine un composite qui rassemble les universitaires, les instances mondiales (OCDE<sup>9</sup>, ONU<sup>10</sup>, UE<sup>11</sup>, BM<sup>12</sup>, ...) et les responsables d'entreprises elles mêmes, gouverneurs et gouvernés. Comme il désigne des processus plutôt que des institutions, son usage, découlant des différentes écoles de pensée auxquelles il se réfère, demeure un peu ambigu, dans la mesure où l'on n'arrive pas à cerner

---

<sup>8</sup> <http://francois.gannaz.free.fr/Littre/accueil.php>

<sup>9</sup> Organisation de Coopération et de Développement Économique : regroupement des gouvernements de 30 pays pour partager l'expertise en action publique.

<sup>10</sup> Organisation des Nations unies (ONU) : une organisation internationale fondée le 26 juin 1945 à San Francisco pour résoudre les problèmes internationaux. Elle constitue un espace de dialogue à envergure planétaire pour établir les consensus politiques, économiques et relationnels.

<sup>11</sup> Union Européenne (UE) : un regroupement d'États né en 1992 lors de la signature du traité sur l'Union européenne à Maastricht. Compte actuellement 27 pays de l'Europe.

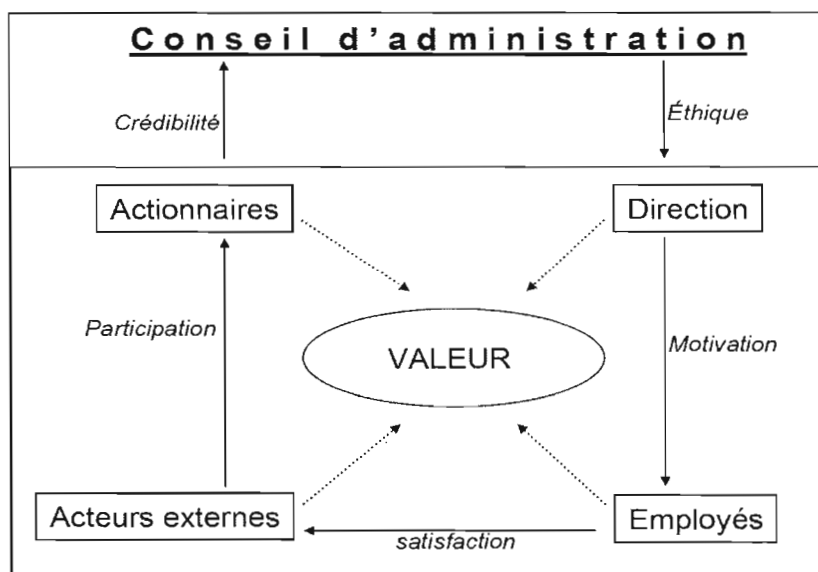
<sup>12</sup> Banque Mondiale (BM) : se compose de deux institutions internationales : la banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et l'Association internationale de développement (IDA). Elle est en principe créée pour lutter contre la pauvreté en apportant des aides, des financements, des conseils, aux États en difficulté.

précisément le sens qu'il retourne. Gouverner revient-il à un travail d'orientation, de coordination, de conseil, de management ou de contrôle, ou encore de surveillance ?

Sur un plan académique, les fondements théoriques du concept remontent à une variété de prismes disciplinaires inhérents aux sciences de la gestion. Au-delà du respect des normes légales et l'adhésion aux pratiques fonctionnelles qui séparent les pouvoirs de contrôle de ceux de la propriété, le concept de gouvernance d'entreprise désigne d'après Charreaux, « *l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter le pouvoir et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et définit leur espace discrétionnaire* » (1997, p. 421). Pérez (2003) l'assimile à un niveau méta en présentant la gouvernance comme le « *management du management* », tandis que cette notion est définie dans le rapport du Comité Cadbury par « *le système avec lequel les organisations sont dirigées et contrôlées* » (Comité Cadbury 1992, cité par Naciri, 2006, p.175).

Les différentes approches théoriques s'interrogent sur l'articulation de la structure de propriété et du mode de contrôle pour comprendre comment une structure actionnariale parvient-elle à contrôler le pouvoir directorial de la firme, via notamment l'analyse de la composition du CA, de la rémunération de l'équipe de direction, des stratégies d'enracinement des directeurs, des modalités du marché financier, et de l'identité des actionnaires et des actionnaires principaux. Suivant une logique de surveillance, l'objectif central serait la maximisation de la valeur créée pour l'actionnaire (Jensen, 2002). C'est ce que Allen qualifie d'approche restrictive (*Narrow view*) qui conçoit la gouvernance comme suit : “*Corporate governance is concerned with ensuring the firm is run in the interests of shareholders*”, à contrario de l'approche élargie (*Broad view*), qui considère que “*Corporate governance is concerned with ensuring that firms are run in such a way that society's resources are used efficiently*” (Allen, 2005, p. 164-165).

Le CA étant l'acteur principal, le système de gouvernance décrit ainsi la dynamique de l'interaction entre, la direction, les employés, les actionnaires et l'environnement externe. Un exemple de modélisation nous est fourni par Naciri, pour qui un modèle, qu'il appelle «  $\Delta V$  », opérationnalise, en cinq étapes, le processus de gouvernance *« formée d'activité d'orientation stratégique, de supervision, de gestion, de vérification, et, de contrôle et d'évaluation. Vue l'ampleur du rôle du conseil d'administration, il devient primordial pour les actionnaires de veiller à sa crédibilité et à son efficacité »* (Naciri, 2006, p. 4).



**Figure 1.1** Modèle  $\Delta V$  de gouvernance (Source : adapté de Naciri, A. (dir.). « Gouvernance corporative ». 2006, p. 3)

Généralement, loin du débat engageant les chercheurs sur les parties ayant droit à la valeur créée par l'entreprise (Shankman, 1999), l'accent est mis sur la création de valeur, dans le sens de la maximisation de la richesse économique des actionnaires. Dans le domaine de la gouvernance publique, force est de constater que l'intérêt est principalement centré sur la satisfaction des citoyens.

### **1.1.3. DÉFINITIONS DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE**

La gouvernance est devenue un enjeu central de la saine gestion des affaires publiques. Associée au concept de démocratie, cette notion renvoie à la coordination de l'interaction entre l'État et la société selon de nouveaux modes de développement. Ce sont les principes démocratiques qui façonnent la pratique de gouvernance. C'est pour cette raison que cette dernière amène nécessairement à l'implication des citoyens dans la sphère décisionnelle par la participation et le suivi (Cabanès, 2004).

Soucieux plus que jamais de la performance de leur prestation, les gouvernements se montrent de plus en plus exigeants quant aux règles de fonctionnement des organisations publiques (OCDE, 2005b). Des institutions nationales et internationales, de par leurs missions déclarées, sont appelées à jouer un rôle, et non le moindre, pour en prescrire les principes fondamentaux. Nous proposons dans le tableau suivant (1.1) un résumé des conceptions de la gouvernance publique, telle que annoncée par quelques uns de ces organismes.



**Tableau 1.1** Définitions institutionnelles de la gouvernance publique

| Source  | Définition  |
|---|---|
| La Banque mondiale (BM) <sup>13</sup>   | C'est bien plus que la démocratie, et ce n'est pas seulement à propos d'efficacité administrative ou de lutte contre la corruption. La gouvernance publique est le processus d'exercice de l'autorité au nom des citoyens ; elle inclut le processus de sélection et de remplacement des responsables, et ainsi que le processus de formulation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques publiques.   |
| Le Programme des Nations Unies pour le Développement <sup>14</sup>              | the exercise of economic, political and administrative authority to manage a country's affairs at all levels. It comprises mechanisms, processes and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences.  |
| United Nations University (UNU) <sup>15</sup>                                   | Le terme de gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel, des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique.<br>Governance refers to the formation and stewardship of the formal and informal rules that regulate the public realm, the arena in which state as well as economic and societal actors interact to make decisions.                                |
| Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) <sup>16</sup> | la gouvernance « se définit en terme de rapport, et donc couvre un champ plus large que celui des administrations et institutions publiques, de méthodes et d'instruments pour gouverner. Il comprend également l'ensemble des relations entre les gouvernements et les citoyens, agissant à la fois en tant qu'individus et en tant que partie intégrante ou à travers les institutions, par exemple, les partis politiques, les entreprises, les groupes d'intérêts et les médias ».  |
| Comité Mixte <sup>17</sup>  | Une bonne gouvernance a pour objectif d'accroître la solidité, la viabilité et la compétitivité des sociétés. Le conseil d'administration est responsable des actifs de la société et son comportement doit viser à ajouter de la valeur à ces actifs en travaillant avec la direction à bâtir une entreprise prospère et à améliorer la valeur pour les actionnaires.  |
| Agence Canadienne de développement International <sup>18</sup>                  | la gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leur voix. La gouvernance n'est pas juste une question reliée au gouvernement, mais également à tous ceux qui participent à la prise de décision.   |
| Institut de Gouvernance des Organismes Publics et Privés <sup>19</sup>          | L'enjeu de la gouvernance serait : « Comment un petit groupe de personnes travaillant (11 à temps partiel) peut-il réussir à superviser, contrôler et orienter les dirigeants d'une organisation à prendre les décisions stratégiques et à protéger et promouvoir les intérêts de ses commettants. »  |
| Institut sur la Gouvernance (Institute On Governance) <sup>20</sup>             | La gouvernance est le processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs sont tenus responsables.   |
| CRISES <sup>21</sup>  | Un modèle de gouvernance, qui mobilise à la fois l'État, le Marché et la Société civile, ne peut s'épanouir sans un cadre institutionnel ou un mode de régulation favorable à la concertation entre des parties prenantes (stakeholders) et sans un élargissement, voire un approfondissement de la démocratie. Il s'agit non seulement d'ajouter la société civile au couple État-Marché, mais de redéfinir le rôle de chacun dans un monde où leurs sphères respectives d'intervention deviennent poreuses alors que la gouvernance mise plus sur l'horizontalité que la verticalité. |

<sup>13</sup> BM, 2007, « La lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque mondiale au Maghreb », N° 5, p. 1, <http://siteresources.worldbank.org/INTMOROCCOINFRENCH/Resources/NM5.dossier1.pdf>. Page web consultée le 01-04-2008

<sup>14</sup> PNUD, 1997, « Governance for Sustainable Human Development », A UNDP policy paper, p. 2-3

<sup>15</sup> Hyden et Court, 2002, « Governance and development », UNU, p. 13, [http://www.odi.org.uk/WGA\\_governance/Docs/WGS-discussionPaper1.pdf](http://www.odi.org.uk/WGA_governance/Docs/WGS-discussionPaper1.pdf).

<sup>16</sup> OCDE, 2000, « construire aujourd'hui l'administration de demain », p. 121

<sup>17</sup> Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, 2001, « Au-delà de la conformité, la gouvernance », p. 7

<sup>18</sup> Johnson, 1997, « La gouvernance, pour une redéfinition du concept », ACDI, p. 5, [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/HRDG/\\$file/GovConcept-f.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/HRDG/$file/GovConcept-f.pdf). Page web consultée le 01-05-2008

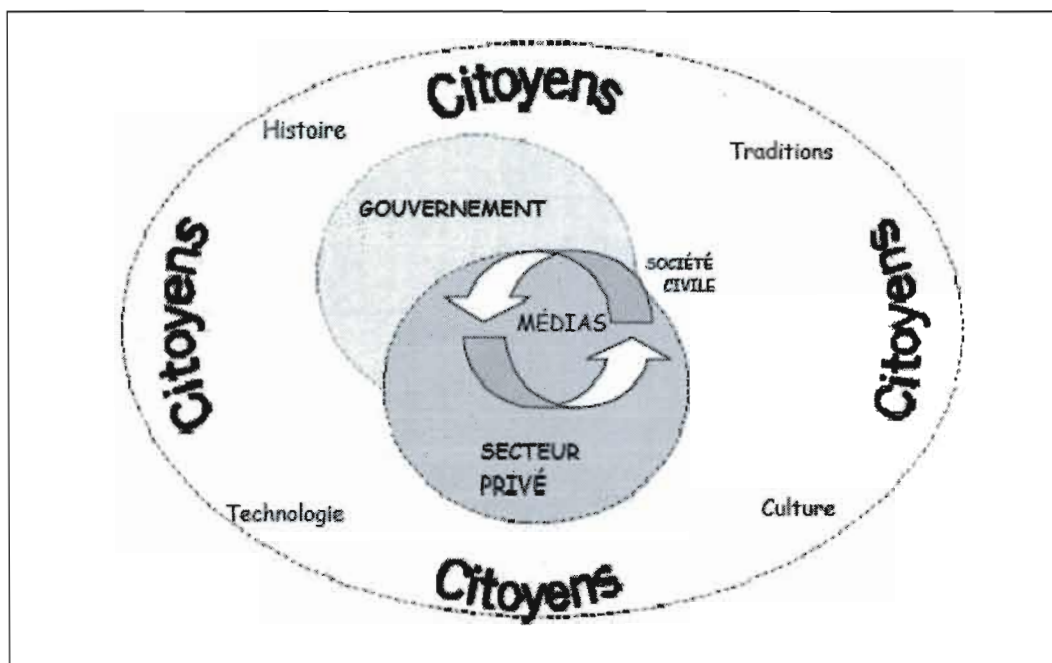
<sup>19</sup> IGOPP, <http://www.igopp.ca/Mission.aspx>. Page web consultée le 01-04-2008

<sup>20</sup> Institut sur la gouvernance, 2001, « Comprendre la gouvernance », Ottawa, p. 2 (The Institute On Governance, IOG, groupe de réflexion et de promotion de la bonne gouvernance au Canada)

<sup>21</sup> Centre de recherche sur les innovations sociales : Benoît Lévesque, 2004, « Un nouveau paradigme de gouvernance : la relation autorité publique-marchésociété civile pour la cohésion sociale », no ET0422

En l'attachant à la démocratie, la conception de la gouvernance publique généralement véhiculée par ces institutions, place le citoyen au centre de l'intérêt. Le cadre de l'exercice du pouvoir et de la prise de décision qui en découle pour assurer la gestion des affaires publiques, est tracé dans l'esprit de promouvoir l'avènement économique, social, politique et environnemental de la population. Donc, l'on peut conclure que, le citoyen étant au cœur de la préoccupation, l'interaction se produit entre le gouvernement, le secteur privé, les médias, et la société civile, et ce sous la pression d'éléments contextuels cristallisés dans : les traditions, l'histoire, la culture et la technologie.

Nous reproduisons ici, en guise d'exemple, un modèle proposé par l'Institut de la gouvernance représentant cette dynamique de **la manière dont le pouvoir est exercé**.



**Figure 1.2** Modèle d'application de la gouvernance (Source : Institut sur la gouvernance. « Comprendre la gouvernance ». 2001, p. 2)

Généralement, on constate que la création de valeur pour le citoyen n'est pas formellement introduite dans les définitions institutionnelles de la gouvernance publique. Il s'agit probablement d'une conception implicite à la satisfaction, et même au dépassement des attentes des citoyens.

Les nouvelles formes d'organisation des services publics désignent ce que l'on appelle la gouvernance partagée. Il s'agit d'après l'OCDE (2002a), d'un mode de gouvernance centré sur la délégation des responsabilités et des compétences à différents niveaux selon le principe de cogestion. La prestation des services est assurée par des accords de partenariat liant différents organismes, tels que les conseils, les agences, ou encore les établissements locaux. Comme c'est le cas au Canada, le mouvement de décentralisation et de partage du pouvoir a donné lieu à la création d'autorités administratives multiples, qui diffèrent par leurs missions, leurs styles de financement, leurs formes organisationnelles, leurs modes de contrôle, leurs liens avec l'autorité centrale d'origine (par exemple, le Ministère). Les problématiques de gouvernance sont souvent soulevées à ce niveau par la clarification des attributions, les critères d'établissement de la gouvernance interne, éventuellement le CA ou la direction générale, les mécanismes de communication assurant la transparence, et aussi, par les techniques de coordination entre les paliers décisionnels (OCDE, 2002b).

#### **1.1.4. GOUVERNANCE DE LA SANTÉ**

Dans l'étude de la gouvernance en santé, l'emphasis est mise sur le respect des principes d'équité, de qualité, d'accessibilité et d'efficacité (OCDE, 2004b). Dans le tableau suivant (1.1.1), nous en présentons les définitions adoptées par les principaux organismes dans le domaine de la santé.

Tableau 1.1.1 Définitions institutionnelles de la gouvernance en santé

| Gouvernance de la santé   |  |
|---|--|
| OMS <sup>22</sup>   | [une gouvernance éthique fondée sur des valeurs] met en évidence trois valeurs qui sont largement partagées dans l'ensemble de la Région européenne : l'équité, la solidarité et la participation. Elles constituent le cadre éthique de l'élaboration de la politique de santé. Parallèlement, il existe un cadre juridique, qui comprend les traités, les instruments, les règles et les normes internationaux relatifs aux droits de l'homme. ...La combinaison de ces deux cadres, l'un éthique et l'autre juridiquement contraignant, constitue une démarche que la version actualisée de 2005 de la Santé pour tous appelée « une gouvernance éthique fondée sur des valeurs ». Cette démarche place les effets des politiques au centre des préoccupations, ce qui garantit les résultats les plus favorables pour les individus. |
| Conseil Canadien de la Santé <sup>23</sup>                            | Le Conseil canadien de la santé a l'obligation de rendre compte aux Canadiens. Nous nous sommes engagés à travailler de manière ouverte et transparente. Dans le cadre de cet engagement du Conseil pour la transparence et l'obligation de rendre compte, nous publions nos états financiers vérifiés dans notre site Web. Nous fournissons également les renseignements pour toutes nos catégories de dépenses, y compris celles de notre président et de notre directeur général.   |
| Agrément canada <sup>24</sup>   | Les normes sur la gouvernance du CCASS aident les organismes et les conseils d'administration à répondre à la demande accrue d'excellence en matière de gouvernance dans les organismes de soins de santé canadiens. Elles viennent répondre à des changements de structures dans la prestation de soins de santé et d'un besoin accru de rendre compte au public. Elles s'appuient sur les cinq fonctions clés de la gouvernance, soit l'élaboration de la mission, la vision et les valeurs, la collecte et l'utilisation de connaissances et d'information, le développement de l'organisme, l'établissement de liens avec les partenaires, et la reddition de comptes.   |
| Ministère de la santé et des Services Sociaux du Québec <sup>25</sup> | Sur le plan de la gouvernance, le système de santé et de services sociaux s'inscrit à l'intérieur d'un cadre de gestion axé sur les résultats selon une perspective de renforcement de l'imputabilité entre chacun de ses trois paliers de gestion : le central, le régional et le local.  |
| AQESSS <sup>26</sup>  | À partir de la mission, la gouvernance englobe les valeurs, les règles et les processus sur lesquels l'établissement établit sa légitimité, détermine ses objectifs et ses plans d'action ainsi que le rôle et les responsabilités des instances internes  |
| FRSQ <sup>27</sup>  | Par une utilisation responsable, efficace et rigoureuse des fonds publics et dans le but d'offrir les meilleurs services à ses clientèles, une seule option de gouvernance a été retenue par le FRSQ : une organisation professionnelle, souple et la moins coûteuse possible.   |
| CQA <sup>28</sup>   | Vérification des normes d'agrément qui devraient répondre aux normes légales et réglementaires appliquées au CA.   |

<sup>22</sup> Organisation Mondiale de Santé :

[http://www.euro.who.int/features/2006/featurehfa/20060126\\_6?language=french](http://www.euro.who.int/features/2006/featurehfa/20060126_6?language=french)

<sup>23</sup> Conseil Canadien de la Santé :

[http://www.healthcouncilcanada.ca/fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=23&Itemid=6](http://www.healthcouncilcanada.ca/fr/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=6)

<sup>24</sup> Agrément canada, 2008, « Programme Qmentum, normes de gouvernance », p. 3

<sup>25</sup> Ministère de la Santé et des Services Sociaux, 2008, « En bref : le système de santé et de services sociaux au Québec »

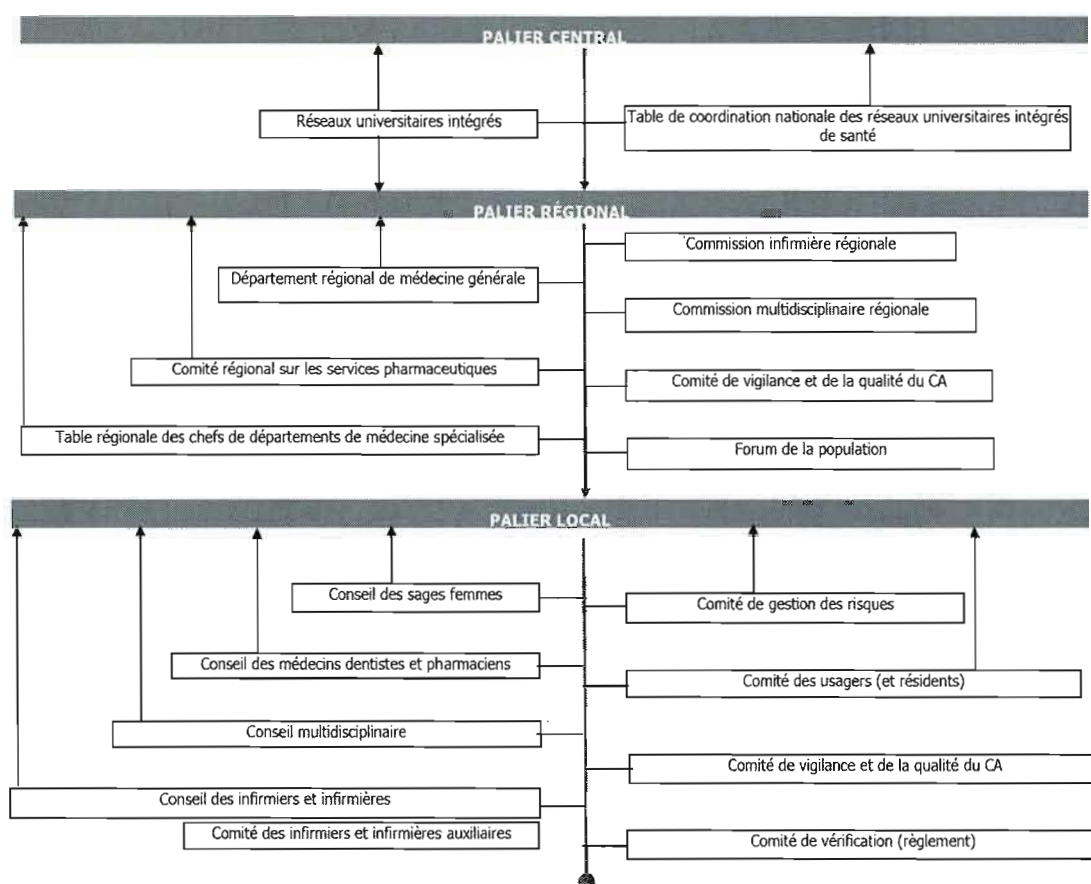
<sup>26</sup> Association Québécoise d'établissements de santé et des services sociaux, 2006, « La gouvernance d'un établissement de santé et des services sociaux »,

<sup>27</sup> Fond de la recherche en santé Québec : [http://www.frsq.gouv.qc.ca/fr/a\\_propos/equipe.shtml](http://www.frsq.gouv.qc.ca/fr/a_propos/equipe.shtml) (page web consultée le 01-07-2008)

<sup>28</sup> Conseil Québécois d'Agrément, 2008, « obligations légales à l'intention des CSSS, normes sur la gouvernance »

Ces conceptions font appel aux notions standards généralement reconnues en gouvernance, à savoir, la transparence et la responsabilité, tout en gardant en vue les exigences d'efficacité et d'efficience dans la gestion des fonds. La lecture de ces définitions démontre aussi que le cadre retenu dépasse les contraintes réglementaires stricto sensu, et touche à des aspects éthiques et moraux de la gouvernance.

Au Québec, le style de gouvernance est teinté par les principes de gouvernance partagée. La dynamique du système socio sanitaire est maintenue par un ensemble de tables, comités, commissions et conseils, situés à trois niveaux : central, régional et local, dont les mécanismes principaux de coordination sont des accords de collaboration et des ententes de partenariat.



**Figure 1.3** Système de gouvernance socio sanitaire au Québec (Source : adapté de IGOPP. « Penser la gouvernance des services de santé et des services sociaux du Québec : exercice de modélisation ». 2006, p. 10)

La figure ci-dessus (1.3) offre une présentation générale du système de gouvernance des services de santé et des services sociaux au Québec. Ces mécanismes spécifiques feront l'objet d'un examen détaillé au cours des prochains chapitres.

À ce stade de notre réflexion, retenons que la gouvernance désigne un système, au sens le plus littéral, à savoir, un ensemble d'éléments, en interaction dynamique, agencés en fonction d'un but. En exploitant la modélisation du système complexe de Le Moigne (1990, 1977), nous pouvons retenir qu'il s'agit d'un système, qui possède une structure donnée (*l'organisé*), piloté par une direction (*l'organisant*), et façonné par la culture de l'organisation (*le mémorisant*), afin d'accomplir une mission précise (*la finalité*). **Nous nous dotons donc de l'instrument du système complexe pour penser la gouvernance, en assimilant ces propriétés à trois dimensions : structurelle, culturelle, et la mission.**

#### 1.1.5. MÉCANISMES DE LA GOUVERNANCE

La gouvernance se pratique à travers divers mécanismes. Dans la littérature, on distingue couramment les mécanismes internes des mécanismes externes.

À l'externe :

- Environnement légal et réglementaire : en traçant le cadre général d'action pour les dirigeants et les administrateurs, le législateur impose les règles de fonctionnement pour le maintien des fondements de la bonne gouvernance. Portant seulement sur les aspects formels, ce mécanisme s'avère limité (La Porta et al., 1998).
- Marché des biens et de services : les firmes mal gouvernées sont condamnées à disparaître, les scandales récents en fournissent la preuve irréfutable. Ce mécanisme est pour Jensen (1993) fatal pour la survie de l'organisation dans le cas où la direction est centrée sur la maximisation de sa propre fonction d'utilité.



- Marché des dirigeants : étant sous le contrôle permanent du CA, le dirigeant est soumis à l'évaluation de la performance. Le mécanisme disciplinaire du marché s'exerce par un levier central : la menace d'éviction. C'est dans ce sens que la réputation, aussi bien que les relations interpersonnelles, constituent un capital soigneusement gardé (Gilson, 1989).
- Le marché financier : les actionnaires sont en mesure de sanctionner le dirigeant opportuniste ou à qui en impute une mauvaise gestion. Le marché est de ce fait un moyen d'équilibre surtout pour les grandes entreprises cotées. L'OPA<sup>29</sup> est dans ce cas l'exemple le plus illustratif du contrôle exercé par les investisseurs dans le marché financier. L'efficacité de ce mécanisme est controversée dans la mesure où la direction pourrait lancer des attaques à l'interne ou à l'externe contre le *raider* (Shleifer et Vishny, 1997).

À l'interne :

- Les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants : l'attribution d'actions aux dirigeants vise de diminuer leur opportunisme et d'aligner leur intérêt à celui des actionnaires. La rémunération peut être fixe, indépendante de la performance, comme elle peut être tributaire aux agrégats comptables ou les cours boursiers (Core et al., 1999). Toutefois, ce lien entre le revenu et la performance peut impliquer une concentration sur le court terme au détriment de la création durable de la valeur.
- Le CA : perçu comme le principal organe de décision et de contrôle, une littérature riche se consacre à étudier cet organe, notamment son rôle, sa composition et ses attributions.

---

<sup>29</sup> Offre Publique d'Achat, proposition qu'on fait aux actionnaires d'une société cotée pour acquérir la totalité des titres qui composent le capital, pendant une période déterminée à un prix fixé

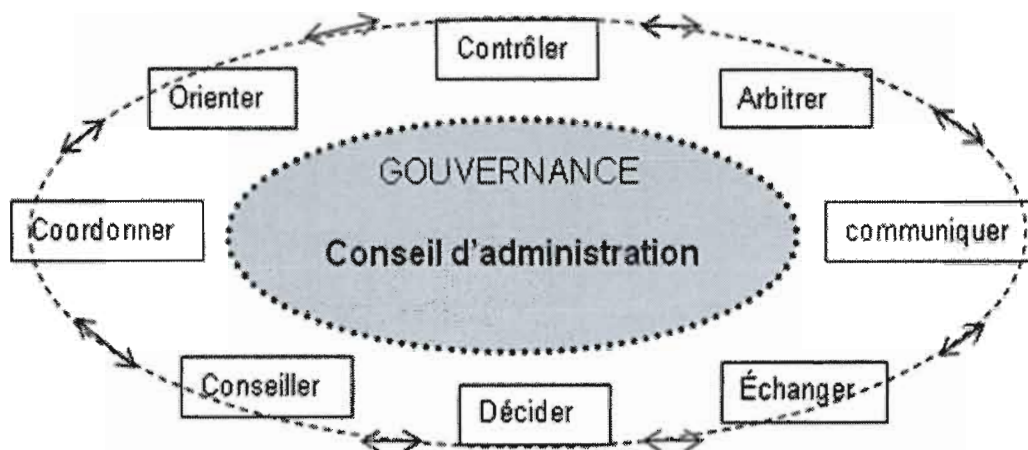
D'autres typologies des mécanismes de gouvernance peuvent être repérées dans la littérature. Citons à titre d'exemple, la classification de Williamson qui différencie les mécanismes spontanés des mécanismes intentionnels. En effet, Williamson (1985) s'est préoccupé des mécanismes de la gouvernance en dissociant les mécanismes spontanés liés au marché, des mécanismes intentionnels résultants de la structure hiérarchique. Dans ce sens, la mise en place de mécanismes intentionnels, permet d'assurer l'efficacité des opérations de surveillance et de contrôler tout dépassement de coûts de transactions via l'intervention d'organes spécifiques, tel que le CA. Concernant les mécanismes spontanés, ils sont issus du marché et sont destinés à protéger les transactions de nature contractuelle, afin de sanctionner tout dépassement des coûts prévisionnels.

Sur un plan pratique, ce sont les scandales financiers qui ont mobilisé l'intérêt d'organismes autres qu'universitaires à la façon dont étaient gouvernées les entreprises. D'abord dans le monde anglo-saxon, ensuite en Europe, et actuellement, dans tous les pays du monde, les débats relatifs à ce sujet ont pris considérablement de l'ampleur depuis la dernière décennie après l'écroulement scandaleux de plusieurs grandes firmes mondialement cotées. Une panoplie d'études est publiée dans le but de promouvoir les pratiques de gouvernance jugées « *bonnes* », transformant ainsi notre conception de l'entreprise gérée à l'entreprise gouvernée.

#### 1.1.6. SYNTHÈSE DE SECTION

Que ce soit dans un contexte privé ou public, la gouvernance s'inscrit dans un processus qui conjugue un ensemble d'actions assurant l'évolution en équilibre de tout le système vers une *mission*. Ces actions sont attachées, aussi bien à la *structure*, que la *culture*. Retenons que **les processus, soutenant le fonctionnement et l'interaction internes, renvoient nettement aux propriétés intrinsèques du système de gouvernance.**





**Figure 1.4** Système de gouvernance (Sources principales : inspiré de Naciri, 2006 ; Institut sur la gouvernance, 2001)

La prochaine section est consacrée à la présentation des pratiques de gouvernance.

## 1.2. ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

Dans cette section, à partir d'un examen dédié des événements ayant conduit à la spoliation de milliers d'actionnaires au cours des dernières années, on s'intéresse à développer une compréhension des pratiques, dites de bonne gouvernance.

### 1.2.1. CONTEXTE ET FAITS PROBANTS

Le monde corporatif des années 1980 et 1990 a été marqué par l'explosion des spéculations boursières résultant de l'expansion extraordinaire de l'actionnariat. On a assisté à l'évolution des parts d'investissement de l'épargne publique qui s'effectuait via les organismes de placement collectifs et les institutions de fonds publics (mutuels et de pension) et privés. Ces décisions de placement de fonds se basaient, entre autres éléments, sur les informations financières et les rapports annuels des sociétés cotées. Quoique soumis aux standards réglementaires et aux exigences comptables de certification par l'audit externe, ces états ne reflétaient en rien la situation réelle de

certaines entreprises. La surévaluation de la valeur des firmes a été accentuée par la vision à court terme qui caractérisait les modes de gestion (Brountas, 2004 ; Naciri, 2006)

En effet, outre les raisons liées à l’emballement démesuré avec Internet et la nouvelle économie mondialisée, une situation d’illusion financière a été érigée par la course à laquelle se sont livrées ces entreprises pour répondre aux attentes de performance financière, de plus en plus irréalistes, du marché boursier. Réputés responsables des capitaux, les dirigeants ont participé à l’amplification de cette bulle spéculative en faisant la promotion de comptes prévisionnels irréalistes et en adoptant des perspectives de croissance utopiques. En cas de défaillances des alternatives de création de valeur, préalablement surévaluées, la facilité d’accès aux capitaux incitait à se lancer dans des investissements imprudents tels que la diversification par de nouvelles acquisitions extravagantes (Aggarwal et Samwick, 2003). Le recours à la manipulation comptable et à la présentation esthétique de l’information entraînait l’engagement des gestionnaires dans une série interminable de pratiques frauduleuses impliquant inévitablement la destruction complète de la valeur de la firme (Bebchuk et Fried, 2005). L’influence des gestionnaires dépassait le domaine de la gestion et s’est emparée de l’enceinte du CA, paralysé par les relations personnelles ou d’affaires liant la direction aux administrateurs et empêchant, de facto, le déroulement sain de l’exercice effectif du contrôle sur les opérations de gestion.

Brountas résumait parfaitement cette situation :

*“The directors had neglected to establish **codes of conduct, ethical guidelines, monitoring programs, and a corporate culture** that might have prevented the fraudulent acts or at least have helped –if properly administered- to establish a tone at the top and a culture throughout the organization that punished those who believed that “anything goes – but don’t get caught .... [lost of moral compass] created and nourished a zeitgeist of **corporate hero worship**, in which CEOs were*

*treated like rock stars and ethical conduct and honesty were shunted aside, if not totally ignored.*" (Brountas, 2004, p. 10-11, nous soulignons).

C'est ainsi que l'intérêt porté à la gouvernance n'a cessé de croître suite aux fiascos financiers ayant bousculé l'économie mondiale tout au long de cette dernière décennie. Le manque de confiance dans les marchés financiers menaçait la capitalisation boursière et annonçait un déficit d'investissement imminent. L'éclatement inéluctable de cette bulle spéculative, alimentée par le comportement incompetent et peut être naïf des gestionnaires, et par la passivité vertueuse des administrateurs, constituait une remise en question du rôle du CA dans le processus de la gouvernance. Les gestionnaires étaient responsables du patrimoine du public et des capitaux d'investisseurs pour qui c'était une question de confiance, brutalement ébranlée. Dans la majorité des pays, les codes de conduite et les lois des marchés financiers ont été modifiés dans l'esprit d'instaurer plus de transparence et d'imputabilité dans la gestion des affaires. Il s'agissait de garantir la protection de l'épargne et de l'investissement (Naciri, 2006).

### **1.2.2. PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE**

À l'origine de ces réformes entreprises sur le plan réglementaire, se trouvent des recommandations de plusieurs commissions et groupes de travail ; citons entre autres, le rapport de Cadbury en 1992, celui de Greenbury en 1995 et ceux de Smith et Higgs en 2003 au Royaume Uni ; l'acte Sarbanes-Oxley en 2002 et les conclusions de la Commission on Public Trust and Private Enterprise en 2003 aux États-Unis ; et finalement les principes de gouvernement d'entreprise publiés par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) en 1999 et 2004. Ces recommandations institutionnalisent les pratiques de gouvernance et portent essentiellement sur les facteurs considérés à l'origine des défaillances constatées. Les principes de gouvernement d'entreprise présentent une description du cadre général des réformes, on peut les classer en quatre catégories (Tableau 1.2).

**Tableau 1.2** Principales recommandations des pratiques de la bonne gouvernance

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| La composition des CA           | Principe de la séparation du rôle du chef de direction et de celui du président du CA;<br>Exigence de la présence d'un minimum de membres externes, dont le statut est jugé indépendant ; |
| Les devoirs des administrateurs | Textes de lois sur la responsabilité, l'authentification et l'imputabilité fiduciaires ;  |
| La transparence des processus   | L'obligation d'audit et de vérification externes<br>La publication réglementée d'informations comptables ;  |
| Les droits des actionnaires     | Protection contre l'expropriation par les actionnaires majoritaires ou les managers.  |

Source : adapté de l'OCDE. « *Principes de gouvernement de l'entreprise* ». 2004.

Généralement, ces recommandations visent à réduire les conflits d'intérêts, entre gestionnaires et actionnaires, et entre les actionnaires principaux et les actionnaires minoritaires. Pour ce faire, un accent particulier est mis sur l'importance de l'indépendance du CA, l'imputabilité de ses membres et la transparence de ses processus.

À côté des institutions ayant formulé des recommandations pour les pratiques de bonne gouvernance, et dans la même veine réformatrice et normative, plusieurs auteurs se sont consacrés à dresser des guides *pas à pas* de la mise en place d'une structure de gouvernance pour assurer les fonctions fondamentales assignées au CA. Citons, entre autres, John Carver, un consultant et praticien, pour qui "*the nature of board work is not management one step up, but ownership one step down.*" (Carver et Oliver, 2002, p. xxii). Ceci signifie que la prééminence est d'abord accordée à la fonction de surveillance, de contrôle et de suivi qu'il incombe au CA d'assumer.

Dans une série d'ouvrages (Boards that make a difference, John Carver on Board Leadership, Corporate boards that create value, Reinventing your boards), Carver véhicule l'idée principale que le rôle du CA, de par l'autorité et la légitimité que lui

procure sa position de protecteur des intérêts des propriétaires, serait de commander, et non d'assister ni d'aider le management.

L'auteur suggère (Carver et Carver, 2006b) une nouvelle façon de concevoir le rôle du CA des organismes à but non lucratif, et présente un design de gouvernance fondée sur une politique écrite à quatre niveaux :

1. la définition des fins : apporte une réponse aux questions sur les produits, les prix et les marchés ;
2. les restrictions des moyens : incluent des pratiques et des méthodes liées à l'activité des gestionnaires (autres que les fonds) et délimitent leurs actions en ce qui a trait à l'éthique et la prudence ;
3. la délégation : effectue le lien CA – dirigeant (CEO), seul responsable de l'organisation opérationnelle ;
4. le processus de gouvernance : décrit le fonctionnement interne du CA en tant que groupe décisionnel.

Dans le même ordre d'idées, et dans la lignée des meilleures pratiques et d'un CA à l'enseigne de l'excellence, Dimma (2002) adopte une approche semblable qui se résume en trois idées :

1. les rôles différents du management (gérer) et du CA (gouverner) *"A board can't manage and management shouldn't and mustn't govern. Board govern, ... management organizes and executes ..."* ;
2. la relation entre le président du CA (chairman) et le dirigeant (CEO) qu'il associe à une *tension créatrice* qui désigne *"a culture and a relationship of mutual trust and respect..."* ;
3. la priorité des résultats, contraints par les intérêts des actionnaires, sur les processus *"governance must not subordinate results to process"* (Dimma, 2002, p. 5, 6, 7).

À la base de ces postulats, Dimma (2002) établit la liste d'une dizaine de principes qui constituent selon lui, les piliers d'une bonne gouvernance moderne : octroyer des

parts de propriété aux dirigeants, instaurer des délais de vente des parts détenues par la direction, intégrer les parts de propriété dans la rémunération, garder un minimum de la moitié des stocks options<sup>30</sup> à la fin du mandat, garder les stocks options à un niveau raisonnable et équitable, éviter de changer le prix des options d'achat d'action<sup>31</sup>, veiller à l'équité de rémunération des dirigeants étrangers, clarifier le rôle du dirigeant – président du CA, arbitrer les intérêts de la corporation aux autres circonscriptions représentées au sein du CA, gérer le départ des dirigeants.

Partant de la responsabilité fiduciaire des administrateurs, Brontas (2004) fonde sa vision du CA qui excelle sur les devoirs de ses membres et qu'il exprime en termes de souci (*care*) et de loyauté. Toutefois, il joint à la fonction du contrôle des dirigeants qu'il incombe au CA d'exercer, une autre mission qui serait celle du conseil et de l'assistance. Le portrait qu'il dresse des membres du CA se constitue des traits personnels suivants, soient les 5 « I » : indépendance, intégrité, information, implication, initiative.

Les pratiques de bonne gouvernance constituent actuellement un leitmotiv dans le discours sur les politiques de développement. Leur adoption et leur évolution sont indexées au contexte local, mais sont aussi le fruit de l'intégration mondiale.

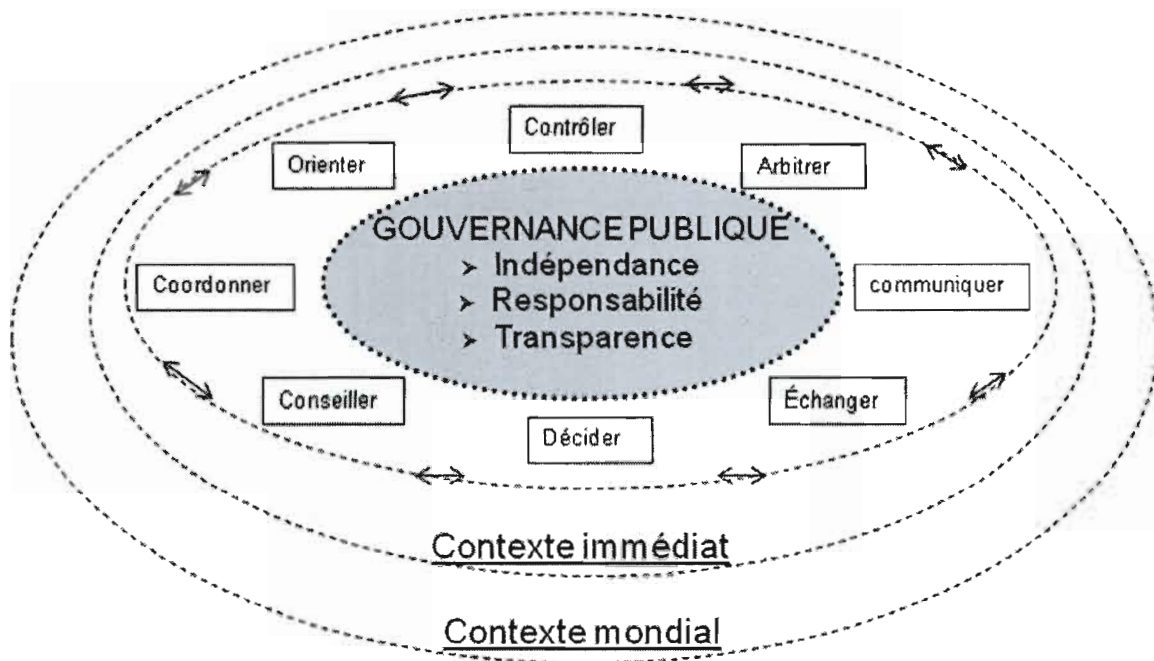
### 1.2.3. SYNTHÈSE DE SECTION

Nous retenons que les recommandations de bonne gouvernance publique s'articulent autour de trois principales pratiques : l'indépendance, pour pallier aux stratégies d'enracinement des directeurs et des administrateurs internes, la responsabilité, pour garantir l'imputabilité dans la prise de décision, et la transparence pour assurer une meilleure circulation de l'information. Ces pratiques évoluent dans un contexte local, qui demeure lui même sous l'influence de la dynamique mondiale alimentée par les

<sup>30</sup> Autorisation d'achat différé d'actions à un prix déterminé à l'avance

<sup>31</sup> Traduction du terme *stock option*, fournie par l'Office de la langue française du Québec

recommandations des institutions internationales. Les pratiques de bonne gouvernance se rapportent aussi bien aux éléments de fonctionnement et de comportement qu'aux formes de structure et de composition, et sont façonnées, et même imposées, par les conditions contextuelles.



**Figure 1.5** Système de gouvernance et interactions avec l'environnement (Sources principales : inspiré de Naciri, 2006 ; Institut sur la gouvernance, 2001 ; OCDE, 2005b)

La prochaine section servira à analyser les liens qu'entretient le système de gouvernance avec son environnement.

### 1.3. FACTEURS EXTERNES ET SYSTÈME DE GOUVERNANCE

Les pratiques en gouvernance ne sont pas définitivement inscrites à l'interne. Il est des éléments qui contribuent assurément au traçage des contours insaisissables de cette notion. On cite les liens politiques et médiatiques, le marché des



administrateurs, ou encore les spécificités culturelles, qui demeurent des facteurs à considérer, s'agissant notamment de la gouvernance en contexte public.

L'évolution des pratiques de gouvernance ne résulte pas exclusivement des recommandations en bonnes pratiques émanant d'institutions spécialisées, mais subit aussi l'effet d'autres facteurs caractérisant son environnement local et national, ayant trait aux spécificités légales et extralégales.

Dans le secteur privé, l'image de la firme moderne à propriété large, qui exige de se concentrer sur la structure de propriété et de contrôle garante de l'optimisation des coûts d'agence, est spécifique à quelques pays. Ce constat, soulevé par des études à envergure mondiale (La Porta et al., 1999 ; Dyck et Zingales, 2004), a détourné l'intérêt des chercheurs vers d'autres déterminants. Étant donné que la réglementation et les textes formels de Loi ne font que tracer les modalités pratiques d'imputabilité et de transparence comptable, des facteurs extralégaux constituent d'autres pistes de recherche, telles que les connexions politiques des élites (Faccio, 2006 ; Carpenter et Westphal, 2001), le marché de recrutement des administrateurs (Ferris et al., 2003), les médias et la presse spécialisée (Jonathan, et al., 2005 ; Djankov et Caralee, 2003), et finalement les valeurs et la culture de l'organisation (Franklin, 2005).

Il ressort de l'évidence de souligner le lien de la gouvernance publique avec la politique, les médias, le marché et la culture. Nous allons d'abord faire un tour d'horizon dans la littérature consacrée au secteur privé.

### **1.3.1. CONNEXIONS POLITIQUES ET DES ÉLITES**

Un simple regard sur l'histoire de l'humanité démontre que le pouvoir politique ne peut être dissocié de celui des affaires. La corruption, le copinage, la cooptation, voire même la conspiration, ne sont apparemment pas restreints aux économies émergentes ou en développement. La symbiose des dérèglementations politiques va de pair avec le cynisme des dirigeants. Les exemples de cet intérêt commun à se créer des alliés



dans ces deux camps, qui ne font qu'un en réalité, sont multiples : le scandale des commandites d'octroi de l'argent public à des programmes publicitaires à vocation politique au Québec, l'affaire de la participation de Worldcom au financement de la campagne électorale aux USA, et récemment en France, l'implication des chefs politiques dans des manipulations financières.

Outre l'intervention sur le plan réglementaire et juridique, l'État peut constituer un propriétaire substantiel via les investissements des institutions de fonds publics. Il s'agit d'institutions qui gèrent, sur une longue période, l'épargne des ménages. En général, les responsables de ces institutions sont intimement liés aux régimes politique et gouvernemental en place. Tel qu'expliqué par Woidtke (2002), il se peut que l'intérêt politique ou social l'emporte dans ce cas sur la rentabilité financière dans les prises de décisions. Par ailleurs, Wahal (1996) a bien démontré l'évolution du système, dit politique de la gouvernance, sur le contrôle exercé par le marché. Pour cet auteur, les institutions s'impliquent dans la gouvernance par plusieurs moyens : l'orientation stratégique, les nouveaux mécanismes de contrôle, la composition des CA, les changements des équipes de direction, l'utilisation du droit de vote pour proposer des principes de gouvernance.

Dans certains pays, notamment en Amérique du Nord, la participation des actionnaires institutionnels comme acteurs principaux de gouvernance est de plus en plus remarquable. CALPERS (California Public Employee Retirement System) est l'un des plus importants aux États-Unis. Cet organisme fait preuve d'un activisme notable : il dénonce les modes d'élection dans les CA, organise des campagnes de sensibilisation et propose des commissions de vérification. À la suite d'une opération de ciblage, qui dépend de la taille de la firme et de la part du capital détenue, celles qui sont les plus mal gérées font l'objet d'annonces publiques et se voient dicter les principes de la bonne gouvernance qui peuvent aller jusqu'à la restructuration même de l'entreprise (Smith, 1996).

Les études empiriques soulignent l'impact des connexions politiques (du moins celles dévoilées au public) sur la valeur boursière de la firme. Ainsi, Faccio (2006) trouve, dans une étude sur 47 pays, que 8% des firmes entretiennent des liens avec le milieu politique. Il souligne aussi que les marchés sont sensibles aux annonces d'implication de politiciens dans le système de gouvernance des sociétés.

### **1.3.2. MARCHÉS DES ADMINISTRATEURS**

Les marchés de capitaux constituent le pilier de l'activité économique. Concernant la gouvernance, le besoin d'intégrer au CA une expertise spécifique ou de se procurer une légitimité aux yeux des autres parties prenantes (désormais, PP), a abouti à l'apparition récente du métier d'administrateur. Le mode de nomination étant principalement cooptatif, le marché de recrutement est soumis à l'effet de la réputation et l'étroitesse des réseaux de contacts informels (Ferris et al., 2003). Carpenter et Westphal (2001) soutiennent, dans une approche sociocognitive, que l'embauche des administrateurs, déjà membres dans d'autres CA, aurait un effet positif sur leur rendement en terme d'enrichissement de perspectives et d'apprentissage.

L'efficacité du CA repose en grande partie sur la compétence des membres qui le composent. Dans ce sens, émettre un point de vue neuf et impartial aux situations décisionnelles passe inévitablement par la combinaison de perspectives diversifiées (Carter et al. 2003, 2007), notamment celles apportées par les femmes (Burke et Mattis, 2000 ; Kramer et al. 2006). C'est en fait la qualité des administrateurs qui déterminera les limites discrétionnaires de la direction dans le processus de la gouvernance.

### **1.3.3. MÉDIAS ET PRESSE SPÉCIALISÉE**

Alors que les souvenirs d'Enron, de Worldcom et de Nortel sont encore frais dans les esprits, les regards du monde des affaires étaient tournés dernièrement vers la transaction d'achat du Wall Street Journal par Rupert Murdoch, propriétaire d'un

empire qui contrôle des réseaux médiatiques à l'échelle mondiale (*Economist* du 2 Août 2007). Cet événement marquant pose la problématique de la crédibilité, la rigueur, et la transparence de l'information financière véhiculée dans le marché financier par un journal aussi antique dans l'histoire de la bourse américaine, si l'on considère l'enchevêtrement de son indépendance journalistique avec les inspirations politiques et les convictions personnelles de son propriétaire.

La capacité des médias à faire basculer les marchés boursiers est une cause intrinsèque des scandales financiers récents. Le pouvoir politique et financier s'exerce dans une sphère publique ; les médias en sont l'interprète et la formation de l'opinion publique en est le résultat immédiat. Dans 97 pays à travers le monde, la propriété des médias est concentrée entre les mains de familles, détenant 57% des journaux et 34% des télévisions, et des États contrôlant 29% des journaux et 60% des télévisions (Djankov et Caralee, 2003). Les médias spécialisés jouent un rôle, et non des moindres, dans l'orientation des investissements. L'avis des spécialistes est un incontournable dans la construction de l'opinion publique sur la légitimation de l'activité et la responsabilité sociale des entreprises (Jonathan et al., 2005).

#### 1.3.4. CULTURE ORGANISATIONNELLE

Pour Morgan :

*« Des **valeurs** communes, des **croyances** communes, une signification commune, une **compréhension** commune et la fabrication d'un **sens** commun, voilà différentes façons de décrire une culture. Quand nous en parlons, nous parlons en réalité d'un processus de **construction de la réalité** qui permet aux gens de voir et de comprendre des événements, des actions, des déclarations, des situations, ou des objets particuliers de façon bien spéciale. Ces **modèles de compréhension** nous aident à composer avec les situations auxquelles nous faisons face et permettent également de **donner une signification** à nos propres comportements »* (Morgan, 2006, p. 133, nous soulignons).

Dans le cadre de l'organisation, l'auteur observe que ces significations partagées, constituant un éthos, « [...] *sont appuyées par des normes de fonctionnement et des rituels variés et ils peuvent exercer une influence décisive sur les capacités qu'à l'organisation de composer avec les défis auxquels elle doit faire face* » (Morgan, 2006, p. 125). En partant de constatations provenant de divers contextes culturels (USA, Japon, UK), l'auteur souligne l'influence remarquable qu'exerce la culture (nationale, professionnelle ou d'entreprise) sur l'emploi des pratiques de gestion telles que l'évaluation et la motivation. Les rapports sociaux, comme ceux du genre, l'éducation et l'histoire sont autant de facteurs qui forment le milieu du travail. Dans la métaphore du système politique, complémentaire à celle de la culture, Morgan (2006) insiste sur le lien des stéréotypes sexuels, accentués par des rituels et des symboles, avec les pratiques traditionnelles en gestion. Les décideurs, en l'occurrence, les dirigeants et les administrateurs dans le CA, occupent une place prépondérante qui témoigne du « [...] *rôle crucial joué par ceux et celles qui détiennent le pouvoir dans l'élaboration du système de valeur qui guide l'organisation* » (Morgan, 2006, p. 127).

Partant de l'idée que ce sont les administrateurs qui détiennent le pouvoir ultime de décision à l'interne, il s'avère incontestablement que la prise de décision au sein du CA est loin d'être insensible aux *subtilités incontournables* associées au genre. Si l'image du manager qui réussit est calquée sur les traits de personnalité masculins (Schein, 1973, Schein et al. 1996), qu'en serait-il de l'image de l'administrateur modèle ? Les institutions organisationnelles et les résidus culturels, reproduiraient-ils au sein du CA les mêmes rapports sociaux observés en milieu du travail ? À quel degré l'hétérogénéité des administrateurs, sous l'angle du genre, serait-elle à l'origine du perfectionnement de la prestation du CA ?

Dans les études empiriques, telles que celles menées par Catalyst<sup>32</sup>, les interviewés, hommes ou femmes, sont, dans la majorité des cas, en parfait accord avec la nécessité d'intégrer des femmes au sein des CA. Toutefois, un hiatus inextricable se dresse encore entre les observations et les discours. Ce clivage, déjà observé par Morgan, fait que « [ ...] *beaucoup d'organisations ont des cultures fragmentées ... où les gens disent une chose et en font une autre* » (Morgan, 2006, p. 126).

Aux yeux de cet auteur, l'on assiste de nos jours à l'émergence de nouvelles formes d'organisation « [...] *faiblement hiérarchisées et en réseau que font surgir l'incertitude et l'instabilité des milieux modernes exigent les talents de gestionnaires qui ont plus en commun avec l'archétype féminin que masculin* » (Morgan, 2006, p. 131).

Ainsi, un changement effectif dans les pratiques passe inévitablement par un changement de croyances culturelles :

*« parce que c'est une vraie bataille que de changer les façons de voir, les visions, les paradigmes, les images, les métaphores, les croyances et les significations communes qui servent de soutien aux réalités commerciales existantes et d'inventer un autre langage détaillé et un nouveau code de conduite ... ce qui serait ni plus ni moins un nouveau mode de vie »* (Morgan, 2006, p. 138).

Brountas (2004), un des rares auteurs ayant traité la culture de gouvernance, accorde aux dirigeants la responsabilité centrale dans la création et le renforcement de la culture corporative. Les devoirs de loyauté et du souci (*care*) font partie intégrante des responsabilités des administrateurs, à l'instar de leurs obligations fiduciaires, disciplinaires et consultatives (Brountas, 2004 ; Naciri, 2006).

---

<sup>32</sup> Catalyst : un organisme international de recherche et de consultation, sans but lucratif, qui se consacre à la création de nouvelles opportunités pour les femmes au travail et au renforcement des milieux pluriculturels, en collaboration avec les entreprises et les professionnels (<http://www.catalystwomen.org>)

Étant l'élément le plus partagé et le moins formalisé, la culture constitue le vecteur essentiel du style de gouvernance adopté. Elle permet de cimenter les autres processus et d'éviter la déstabilisation du système. Développer une culture de gouvernance éthique et responsable, spécifique au CA, s'impose pour assurer la dynamique équilibrée du mécanisme de gouvernance. En effet, les principes incarnés par les administrateurs doivent mettre en valeur l'éthique et la responsabilité. L'adhésion à un dessein éthique collectif est primordiale pour assurer l'identification sans ambiguïté des missions et des rôles des administrateurs et des comités et l'interaction ainsi que la consolidation avec les membres de la direction.

S'agissant des organismes publics, il est des éléments bien spécifiques qui font leur particularité.

#### **1.3.5. GOUVERNANCE PUBLIQUE ET FACTEURS EXTERNES**

Le contexte public étant incontestablement imprégné par ces facteurs de l'environnement, la question serait de savoir comment ils sont mis en œuvre par l'État, le principal auteur de l'action publique, dans la définition du mode de gouvernance.

La culture partagée dans la fonction publique est un amalgame de valeurs organisationnelles associées aux institutions, d'un côté, et de valeurs personnelles découlant du rang social, d'un autre (Peters et Savoie, 1995). Le cadre opérant de l'action publique est ainsi déterminé par l'évolution de ces valeurs. De ce fait, la transformation de l'administration publique et la réussite des réformes qui y sont entreprises résultent immédiatement de la redéfinition de la culture publique dominante (Mazouz et al., 2004 ; Mazouz et Maltais, 2004 ; Mazouz et Leclerc, 2008 ; Sedjari, 2004).

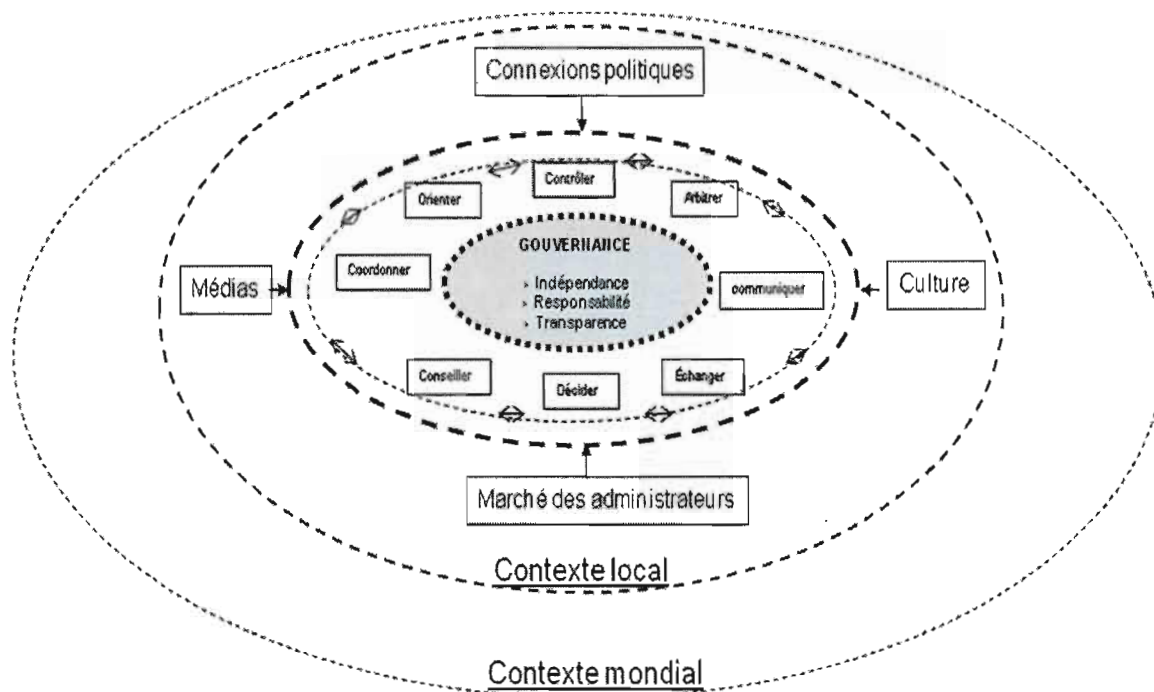
La bonne gouvernance de l'administration est essentielle pour le développement durable. Si l'évolution des valeurs en est l'origine, les liens politiques et les médias en sont les principaux supports. En effet, la modernisation de l'État passe par la définition d'une nouvelle façon de faire, plus efficace et plus efficiente, le renforcement de la démocratie, la conservation de la crédibilité, le maintien de la confiance de la population, l'amélioration du cadre juridique pour la stabilité des marchés, la consolidation des réformes (OCDE, 2004a).

Finalement, les administrateurs se voient attribuer le rôle central d'acteurs dans la conception d'un mode de gouvernance, opérant dans l'intérêt des citoyens et de la démocratie. Ainsi, des administrateurs *bien trempés*, pour paraphraser le Comité Mixte (2001), sont en mesure d'apporter au CA les compétences et le jugement nécessaires à son fonctionnement.

### 1.3.6. SYNTHÈSE DE SECTION

La réaction de tout le système de gouvernance au contact avec son environnement, l'organisation interne qui lui est propre, et le comportement individuel de chacune de ses composantes, ne sont pas complètement indépendants des liens entretenus avec les autorités politiques, du support procuré par les médias, de l'apport en compétences du marché des administrateurs, et finalement, des freins et moteurs inhérents aux valeurs et coutumes partagées.

Que ce soit dans le secteur public ou privé, **les facteurs environnant le système de gouvernance s'avèrent en influencer grandement la culture, la structure et aussi la mission.**



**Figure 1.6** Système de gouvernance et facteurs externes (Sources principales : inspiré de Naciri, 2006 ; Institut sur la gouvernance, 2001 ; OCDE, 2005b ; Sedjari, 2004 ; Morgan, 2006)

La section suivante explicite les principes théoriques fondamentaux qui sous tendent les courants de pensée en gouvernance.

## 1.4. THÉORIES DE LA GOUVERNANCE

Si les écrits normatifs livrent une kyrielle de bonnes pratiques de gouvernance, les études empiriques s'attardent pour leur part, certes de façons différentes, à l'appréhension des mécanismes de gouvernance sur un plan structurel et processuel. Les modèles de gouvernance se différencient principalement par la manière dont les mécanismes sous jacents sont articulés pour maintenir la création de valeur. L'intérêt que l'on porte au choix des paramètres qui définissent les règles de gouvernance, trouve origine dans leur capacité à détourner les défaillances destructrices de la



valeur. Avant de s'attarder à l'apport de la gouvernance au processus de création de valeur, arrêtons nous d'abord à cette notion.

#### 1.4.1. CRÉATION DE VALEUR : NOTION ET MESURE

Depuis quelques années, la création de valeur était devenue une des raisons de discernement invoquées par les dirigeants et les fournisseurs de fonds dans la prise de décision, qu'elle soit d'investissement ou de désinvestissement. L'origine de cette notion renvoie à l'expression de la performance en termes de revenu résiduel, que constitue la différence entre le rendement obtenu et le coût engagé, du capital investi. Si dans la conception comptable traditionnelle qui omet les coûts engendrés par le capital, la performance est assimilée au bénéfice comptable, la notion de création de valeur propose quant à elle, une compréhension de la performance qui considère la rémunération du risque encouru par le capital investi.

Ainsi,

*« une entreprise crée de la valeur économique si et seulement si, ses activités génèrent un rendement suffisant pour couvrir la charge liée au capital utilisé : une VÉA positive »* (André et al, 1998, p. 15).

La formalisation du concept de création de valeur a permis de cerner les paramètres clés par lesquels la valeur est mesurée et actualisée (Rappaport, 1998). Plusieurs indicateurs sont proposés pour quantifier la création de valeur, selon Vernimmen (2006), on pourrait généralement classer ces indicateurs, ou critères, en quatre catégories : comptables, hybrides, financiers et boursiers.

1. Les critères comptables : sont introduits afin de rendre compte de la rentabilité dans le calcul des résultats. Ils constituent des références comptables strictement internes, leur amélioration ne signifie pas une création de la valeur. Les indicateurs les plus utilisés sont : le Bénéfice Par Action (BPA), le Taux de Rentabilité des Capitaux Propres (ROE) et le Taux de Rentabilité Économique (ROCE).
2. Les critères hybrides : sont apparus à l'origine pour tenir compte, non

seulement du coût de la dette, mais aussi de celui des capitaux propres. Les principaux indices sont : l'Economic Value Added (EVA) et le Cash Flow Return on Investment (CFROI).

3. Les critères financiers : sont utilisés pour exprimer le rendement, qui, comparé aux coûts des capitaux employés, permet de déduire si la valeur a été créée. Parmi ces indices, on retrouve : la Valeur Actuelle Nette (VAN).

4. Les critères boursiers : sont des indicateurs fortement influencés par la conjoncture boursière pour les entreprises cotées. Ces indices sont : la Market Value Added (MVA) et l'indice Total Shareholder Return (TSR).

Le tableau suivant (1.3) récapitule le sens de ces différents critères de création de valeur, et fait état de leurs avantages et inconvénients respectifs.

**Tableau 1.3** Indicateurs de la création de valeur

|                     | Critères   | Avantages   | Inconvénients  |
|---------------------|------------|---|--|
| Critères financiers | VAN        | Le meilleur critère   | Difficile à calculer pour l'analyste externe                                 |
| Critères hybrides   | EVA        | Simple, considère le coût moyen pondéré du capital                  | Limité à un exercice, prévision long terme difficile                         |
|                     | CFROI      | Applicable au long terme  | Calcul complexe  |
| Critères boursiers  | MVA        | Simple, considère la valeur totale                                  | Pour sociétés cotées seulement, soumis aux fluctuations du marché            |
|                     | TSR        | Sur moyen et long terme, représente la rentabilité de l'actionnaire | Appliqué aux courtes durées, soumis aux fluctuations du marché               |
| Critères comptables | BPA        | Simple, historique  | Ne tient pas compte du risque, ni du coût des capitaux                       |
|                     | ROE / ROCE | Simple  | Limité à un exercice, ne tient pas compte du risque, ni du coût des capitaux |

Source : adapté de Vernimmen, P. « Finance d'entreprise ». 2006, p. 638.

L'idée de la création de valeur, de par ses utilisations multiples, est associée à celle de la satisfaction des clients, des actionnaires, ou d'un autre agent de la chaîne de création de valeur. Dans ce sens, Horovitz (2000) introduit la notion de dépassement des attentes pour examiner la création de valeur par les services. L'auteur souligne que la création de valeur pour les clients se réalise si le bénéfice tiré du service dépasse le coût engagé, qu'il soit un coût financier ou non financier. Ainsi, la valeur est créée par le perfectionnement (*improvement*) des attributs, par l'extension de la solution, ou encore par l'expansion de l'expérience. C'est la différenciation de l'offre de l'entreprise, inhérente à la demande qui permet donc de concevoir le service comme unique et porteur de valeur.

Que ce soit pour les produits ou les services, si ces travaux centrent leur intérêt sur l'analyse de la création de valeur dans une optique stratégique, des recherches plus récentes tentent d'examiner l'effet du système de gouvernance sur la dynamique de la création de valeur.

#### **1.4.2. CRÉATION DE VALEUR : LIEN AVEC LA GOUVERNANCE**

Les initiatives de renforcement de la bonne gouvernance sont appuyées par tous les partenaires de la politique de l'entreprise ; le seul paramètre de qualification d'une pratique serait sa capacité à créer de la valeur. Si on se tourne vers le champ de la finance, la tendance est d'instaurer les mécanismes qui dénoncent l'expropriation des apporteurs de capitaux (Fama et Jensen, 1983). Ce débat débouche naturellement vers la remise en question de la place accordée aux actionnaires comparativement aux autres intervenants dans le système (entre autres, Charreaux, 2000). Généralement, l'on peut conclure, dans un constat préliminaire, que les pratiques d'une saine gouvernance devraient assurer l'augmentation de la richesse de tous les acteurs, y compris les employés et la population.

Le CA, considéré comme le point culminé des systèmes de contrôle de la décision interne (Fama et Jensen, 1983), ajoute de la valeur et contribue à sa création de diverses façons, notamment par le choix des chefs de direction, la fixation des modalités de rémunération, l'évaluation et l'approbation de l'orientation stratégique, l'instauration de processus d'appréciation et de gestion de risque, l'assurance de l'intégrité et la fiabilité des informations.

De l'avis de Charreaux et Wirtz (2006), l'apport du CA à la création de valeur doit être analysé en termes de contribution cognitive. En effet, cette réflexion suit l'interrogation sur l'origine des ressources créatrices de valeur. Les administrateurs, à l'instar d'autres intervenants tels que les actionnaires, se voient attribuer un rôle cognitif qui conditionne la création, la perception et l'adoption des opportunités de création de valeur (Charreaux, 2000, 2002a).

Pour Huse (2007), la participation du CA dans la création de valeur dépasse l'enceinte de l'organisation, et s'élargit à son environnement social. La création de valeur se traduit donc à l'interne et à l'externe, au niveau économique et social.

**Tableau 1.4** Sources de la création de valeur par le CA

|                                       | À l'interne   | À l'externe  |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>Source de la valeur économique</b> | Internationalisation<br>Fusion<br>Entrepreneuriat<br>Innovation                               | Performance financière<br>Retombées du marché<br>Retombées comptables<br>Évolution chiffre d'affaires  |
| <b>Source de la valeur sociale</b>    | Bien être des employés<br>Sécurité au travail<br>Éthique au travail<br>Programme de formation | Performance sociale<br>Comportement éthique<br>Bien être des familles<br>Qualité des produits<br>Qualité de l'environnement<br>Satisfaction des clients<br>Création d'emploi |

Source : adapté de Huse, M. "Bords, Governance, and value creation". 2007, p. 274.

La création de la valeur économique se mesure, à l'interne, par la performance du CA indiquée par des critères de nature financière ou boursière ; et à l'externe, par l'innovation et l'entrepreneuriat proactif. Sur le plan social, la performance est fondée sur le comportement citoyen de l'entreprise, et se manifeste dans l'intégration d'objectifs d'ordres économique, social et environnemental. La dynamique de la création de valeur par le CA est maintenue par plusieurs dispositifs : les tâches, la culture, le leadership, la structure, et finalement les membres ; le défi pour la gouvernance réside ainsi, dans l'identification des compétences appropriées chez les membres administrateurs, capables d'avoir un apport spécifique à ces phases.

**Dans la définition que nous avons retenue, le système de gouvernance du CA traduit l'évolution d'une structure et d'une culture, dont l'interaction aboutit à la mise en place d'une organisation pour la réalisation d'une mission, qui est la création de valeur par le dépassement des attentes des intéressés.**

Pour mieux cerner les fondements des principales théories en gouvernance, il serait judicieux de présenter d'abord les bases théoriques qui soutiennent les différents courants de pensée en matière de la théorie de la firme.

#### **1.4.3. RETOUR SUR LES ORIGINES DE LA THÉORIE DE LA FIRME**

Les méthodes traditionnelles de penser l'organisation stipulaient la rationalité incontestable du comportement économique. Ainsi, qu'il s'agisse de la première théorisation de l'organisation reconnue par la pensée taylorienne à travers les règles de l'organisation scientifique du travail, ou de l'approche structurelle adoptée par le courant weberien pour concevoir le modèle bureaucratique, ou encore de la première définition explicite de la profession du manager proposée par Fayol et qui s'exerce via les fonctions de PODC (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler), les prémisses de départ traduisent une tendance prononcée au scientisme. Le but est d'arriver à une méthode de management acceptée par tous de par sa rationalité absolue. Ce modèle

organisationnel, relate des réflexions précises, simplifiées, cohérentes, à base de règles à application générale. Il s'agissait de l'organisation machine, selon la métaphore employée par Morgan (2006), ou de la firme point selon la terminologie de Coriat et Weinstein (1995).

La théorie néoclassique exprime cette rationalité en terme d'utilité sensée orienter le comportement de l'individu. Dans un cadre équilibré et prévisible, la firme s'est vue attribuer des caractéristiques individuelles de maximisation de profit. Ce postulat a été remis en question par Simon qui s'est intéressé à l'analyse des processus de prise de décision, la réflexion étant axée sur la sélection des alternatives dans un contexte complexe d'incertitude et d'asymétrie d'information. Sous cette optique, en raison de l'insuffisance de l'information sur tous les choix offerts et les conséquences qui y sont attachées, la rationalité devient alors limitée (Simon, 1945). Les débats se sont ensuite tournés vers la distinction des divers intérêts qui surgissent au sein de l'organisation. Cyert et March (1963) ont attiré l'attention sur le fait que les groupes d'individus ne possèdent pas les mêmes pouvoirs dans la prise de décision, ce qui suppose implicitement que les buts de l'organisation traduiront ceux du groupe dominant, en l'occurrence les gestionnaires. Le groupe des dirigeants se situe en effet dans une position leur permettant d'augmenter leur fonction d'utilité au-delà de la rémunération perçue au cours du processus qui concerne la réalisation d'objectifs organisationnels (Williamson, 1979, 1984).

Les approches ultérieures (comportementales, évolutionniste, ou autres) considèrent les interdépendances entre les dimensions économique et sociale de la firme. Le débat s'est orienté vers l'analyse de la confiance, essentielle à l'aboutissement des transactions ; la structuration historique des rapports et des réseaux personnels font désormais partie intégrante des études sur l'organisation ; les motifs sociaux, attributs des acteurs et de leurs identités respectives et non seulement les contrats et leur

caractéristiques matérielles, contribuent à l'élargissement des perspectives (Granovetter, 2005).

Dans la vision cognitiviste en théorie de la firme, partant de l'idée que celle-ci est constituée d'individus dotés de caractéristiques cognitives distinctes, la discussion se consacre à la résolution de problématiques liées à l'identification et au transfert des connaissances. On s'intéresse plus particulièrement à la constitution du savoir faire, à base de connaissances tacites, subjectives, indescriptibles, non stockables, intrinsèques, individuellement significatives, souvent intuitives. Elles sont inimitables et constituent de ce fait, le levier principal à la création de valeur et la différenciation concurrentielle des firmes (Carlsson, 2001 ; Spender, 1996). Cette compétence intransférable implique que *« l'entreprise ne peut être reconstituée par simple addition des inputs matériels qui la composent »* (Coriat et Weinstein, 1995, p. 130).

Sur un plan méthodologique, on assiste aussi à l'introduction de nouvelles variables de mesure traduisant le contexte culturel ou social ; citons par exemple : les analyses de l'entreprise japonaise et de la firme horizontale effectuées par Aoki (1990, 1988) ; les études des cultures nationales réalisées par Hofstede (1980, 1987) ; les recherches sur les cultures spécifiques à des collectivités de travailleurs faites par Sainsaulieu (1987).

Situer la firme dans son environnement d'encastrement exige l'introduction de la dimension sociale, comme expression des règles régissant son activité. La prise en compte de ces facteurs contingents implique d'accorder plus d'attention, dans une perspective holiste, aux dispositions institutionnelles (Coriat et Weinstein, 1995).

C'est ainsi que le courant néo-institutionnaliste s'est consacré à étudier les systèmes de règles, de conventions, et même, des mythes, qui administrent les modes relationnels entre agents. L'adoption, quelques fois forcée indépendamment des réels besoins et des spécificités organisationnelles, de pratiques réputées *bonnes*, permet



l'obtention du soutien de l'environnement et le maintien du statut de conformité. L'évolution de ces systèmes conventionnels ne s'explique pas seulement par des raisons rationnelles mais se fonde aussi par la volonté de se procurer une légitimité pouvant aider à apprivoiser l'environnement (Rouleau, 2007). Ce cadre se prête absolument à l'analyse de structures sociales hautement institutionnalisées telles que les universités et les hôpitaux.

Les différents courants en théorie de la firme ont influencé incontestablement la pensée en matière de gouvernance.

#### **1.4.4. PRINCIPALES THÉORIES DE LA GOUVERNANCE**

Le but de cette section est d'aider à la compréhension des analyses ayant porté sur les CA, que ce soit sur un plan structurel ou processuel. Dans la littérature, on constate que les modèles théoriques se construisent généralement autour de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, et la théorie de dépendance aux ressources, qui s'inscrivent dans le courant contractuel d'un côté, et d'un autre côté, dans le courant partenarial, la théorie de l'intendance et la théorie des PP.

##### *Théorie des droits de propriété : séparer propriété et management*

Pour Furubotn et Pejovich (1972), les droits de propriété d'un bien se décomposent en trois grandes parties: 1) l'usus : le droit d'utiliser le bien ; 2) le fructus : le droit d'en percevoir les fruits ; 3) l'abusus : le droit de décider du sort du bien.

Dans une vision néoclassique (Alchian et Demestz, 1972), les droits de propriété diminuent l'efficacité de la firme si divisés entre plusieurs personnes. Dans le contexte de l'entreprise managériale, où le management est dissocié de la propriété, les acteurs présents disposent chacun d'une partie des droits de propriété ; le dirigeant ne peut bénéficier que du droit d'usus, le fructus et l'abusus étant du ressort des propriétaires.



Coase, dans son article de 1967, était à l'origine de la thèse stipulant que l'efficacité des marchés est conditionnée par l'allocation des droits de propriété.

Les analyses ultérieures, notamment en théorie d'agence, examinent dans quelle mesure, les différents types d'organisation des droits de propriété influencent-ils le comportement des agents.

#### *Théorie de l'agence : discipliner le mandataire*

Elle constitue le cadre théorique dominant de la recherche en gouvernance. Selon l'article fondateur de Jensen et Meckling, publié en 1976, le point de départ de l'analyse est la relation d'agence. Il s'agit d'une perspective qui met en évidence la problématique de divergence d'intérêts entre l'agent et le principal, induite par la séparation de la propriété et du contrôle. La firme est conçue comme une fiction légale, un nœud de contrats, au sein duquel les objectifs conflictuels des différents acteurs sont équilibrés à travers un ensemble de relations contractuelles, qui permettent de contrecarrer la nature, à priori, opportuniste des managers. Les divergences peuvent être reliées à trois niveaux : l'horizon de la décision (court et long terme), la perception du risque, et, la position et avantages des dirigeants.

Les coûts, dits coûts d'agence, résultent du caractère potentiellement opportuniste des acteurs (hasard moral) et de l'asymétrie d'information entre les cocontractants (sélection adverse). Dans ce contexte, une panoplie de mécanismes de gouvernance est mise en place, à l'interne (CA) et à l'externe (marché des capitaux), pour que les dirigeants adoptent un comportement conforme à l'intérêt des propriétaires qui les ont mandatés. L'enjeu serait de minimiser les coûts d'agence afférents aux relations d'agence, à savoir les coûts de surveillance et les pertes résiduelles.

#### *Théorie des coûts de transaction : viser l'efficience*

L'intégration de nouvelles PP et l'élargissement des cadres théoriques en gouvernance ont conduit à la théorie des coûts de transaction de Williamson. Cette

vision considère que la firme existe pour pallier aux failles du marché, causées par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs. Développées dans le même esprit que la théorie de l'agence, les réflexions de Williamson (1979, 1984, 1996), elles-mêmes basées sur les idées de Coase (1937) concernant « *La nature de la firme* », font référence à l'efficacité des transactions effectuées à l'interne et à l'externe de l'organisation. La transaction étant l'unité d'analyse privilégiée, le point central est axé autour des choix de la structure la plus optimale permettant la réduction des coûts de transaction. S'appuyant sur le principe d'efficacité, Williamson (1986) définit les coûts de transaction, comme « *les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de biens ou services entre firmes.* ». Il les divise en deux catégories : 1) les coûts *ex ante* de négociation et de rédaction du contrat ; et 2) les coûts *ex post* d'exécution, de mise en vigueur, et de modification du contrat.

Deux principes sont placés à la base de ces choix : la rationalité limitée qui entraîne l'incertitude et l'incomplétude des contrats, et l'opportunisme du comportement individuel sous la forme de sélection adverse ou risque moral, davantage renforcé dans un contexte d'asymétrie d'information. Dans cette optique, les caractéristiques de la transaction, à savoir sa fréquence et le niveau de spécificité de l'investissement qu'elle requiert, constituent les déterminants principaux de la forme contractuelle et de la structure de gouvernance afférente.

Williamson (1985) identifie deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts de transaction : les mécanismes intentionnels, dont le CA ; et les mécanismes spontanés à l'instar du marché et du cadre réglementaire.

#### *Théorie de l'enracinement : augmenter son utilité*

Dans les théories classiques de la gouvernance des entreprises, le rôle du dirigeant apparaît superficiel, voire absent. Dans une optique disciplinaire, l'attention est principalement portée à l'identification des mécanismes externes ou internes permettant d'effectuer un contrôle efficace sur le dirigeant. La théorie de

l'enracinement, développée par Morck, Shleifer et Vishny (1990) remet en cause les fondements des théories contractuelles.

L'enracinement consiste pour le dirigeant à valoriser, par lui même, sa présence au sein de l'entreprise, en rendant coûteuse sa révocation et en réduisant le risque de son remplacement. Se rendre indispensable aux yeux des actionnaires revient à vouloir s'affranchir du contrôle, conserver son influence, accroître sa liberté d'action et/ou de maximiser ses rentes. Plusieurs stratégies d'enracinement peuvent être utilisées : les investissements spécifiques, la manipulation de l'information, le contrôle des ressources, les réseaux relationnels (Claessens et al, 2002).

#### *Théorie de dépendance aux ressources : maîtriser ses dépendances*

L'origine de cette théorie réside dans la notion de pouvoir dont l'exercice se renforce par le déploiement de ressources inédites afin de diminuer l'incertitude et augmenter l'indépendance envers les autres agents. Dans un article qui a amorcé les réflexions de ce courant, Pfeffer et Salancik (1978) avancent que la dépendance est fonction de trois facteurs : l'importance de la ressource pour l'organisation ; le caractère exclusif de l'allocation de la ressource ; la concentration du contrôle sur la ressource.

La logique sous jacente se résume dans la maîtrise des facteurs qui conditionnent le développement, la pérennité, ou même la survie de l'organisation. L'activité gestionnaire intervient dans ce cas, via la structuration des relations d'échange avec les acteurs qui interviennent dans l'activité organisationnelle, afin de réduire la dépendance envers l'extérieur et augmenter le contrôle sur les ressources indispensables (Rouleau, 2007). S'agissant du CA, sa composition est déterminée par les contraintes externes qu'il faut internaliser, ce qui explique la tendance à introduire dans les CA des représentants de différentes sources d'incertitude néanmoins essentielles à la prise de décisions (tels que les banquiers ou les fonds de placement). Hillman et Dalziel (2003) constatent que la provision en ressources passe par

l'alimentation des aptitudes du CA en termes de capital humain et relationnel. Dans la littérature, l'apport des membres du CA est traité en quatre catégories, à savoir : 1) l'expertise, la connaissance et le conseil, 2) la légitimité et la réputation, 3) la diffusion de l'information et le transfert des connaissances et des innovations soutenus par des liens de réseautage, et finalement, 4) le support externe préférentiel, notamment politique et financier.

*Théorie de l'intendance (stewardship) : servir l'intérêt général*

Contrairement au postulat de départ de la théorie d'agence qui prône l'opportunisme naturel des managers cherchant à maximiser leurs profits personnels par diverses stratégies d'enracinement ou de diversification, la théorie de l'intendance embrasse les dimensions psychologique et sociale du comportement humain et se centre plus particulièrement sur la question de la motivation des gestionnaires. En effet, d'après Donaldson et Davis qui ont développé cette vision à partir des années 90, si la théorie de l'agence s'adapte aux situations où les cadres affichent des comportements individualistes selon leurs propres fonctions d'utilité, celle de l'intendance se propose d'envisager les situations où le dirigeant s'oriente vers l'intérêt général, en recherchant un accomplissement personnel dans un système de gouvernance favorisant la confiance et l'autonomie (Davis et al., 1997). Les actions du manager sont alors guidées par son sens du devoir à la recherche d'une satisfaction personnelle par le biais de la réussite durable de l'organisation qu'il dirige.

Dans une telle optique, une structure de gouvernance basée sur la délégation et assortie aux mécanismes d'engagement et de confiance serait en mesure de faire converger spontanément les intérêts de l'agent vers ceux du principal.

*Théorie des parties prenantes : valoriser le partage*

L'environnement de l'entreprise se révèle aujourd'hui plus que complexe, les dirigeants se doivent de composer avec des contraintes non seulement économiques,

mais également sociales, politiques et éthiques. C'est dans cette perspective qu'a émergé la théorie des PP, qui stipule en effet qu'il ne suffit plus de considérer uniquement les attentes des actionnaires, mais de toutes les autres PP de l'organisation. Par conséquent, le concept des intéressés (ou PP) est devenu incontournable dans les approches managériales, et ce, particulièrement depuis la parution en 1984 des travaux de Freeman (Mitchell et al., 1997).

Néanmoins, il semble qu'aujourd'hui encore, le concept de PP demeure vague, et que sa définition ne fasse pas l'objet d'un consensus (Mitchell et al., 1997 ; Andriof et Waddock, 2002). Un principe de base fait toutefois l'unanimité, soit le fait que « *Les entreprises doivent tenir compte des besoins, des intérêts et de l'influence de ceux qui sont affectés par leurs politiques et opérations* » (Buchholz et Rosenthal, 2005, p.137). Plus précisément, et pour reprendre la définition avancée par Donaldson et Preston (1995), les PP sont analysées en fonction de leurs intérêts légitimes dans l'organisation et du pouvoir qu'elles y détiennent.

Freeman (1984) considère que les PP sont constituées des individus ou groupes qui affectent, ou sont affectés par les actes de l'entreprise. L'ambiguïté de cette notion a mobilisé des définitions et des typologies diverses. Pour quelques chercheurs, les PP sont les acteurs indispensables à la survie de la firme ou avec lesquels elle fait des échanges (Jensen, 2002) ; pour d'autres, il s'agit de PP primaires (ou volontaires) et secondaires (ou involontaires) (Shankman, 1999) ; pour un troisième groupe, les PP sont les participants qui possèdent un droit légitime ou un pouvoir sur la firme (Hill et Jones, 1992 ; Donaldson et Preston, 1995). Aussi, cette notion de PP comporte un aspect statique qui, selon plusieurs chercheurs, restreint les possibilités d'apparition de nouvelles PP dans un contexte dynamique (Pasquero, 2005).

En plus de l'identité des PP, le débat concerne aussi la légitimité et la portée de leurs actions. Donaldson et Preston (1995) relient les PP à la firme par le droit de propriété

dans une dimension formelle de justice distributive. Le rôle du dirigeant serait donc la reconnaissance de la légitimité des PP et la coordination de leurs intérêts divergents.

*Théorie cognitive : miser sur la compétence*

Il serait utile à ce stade d'établir une démarcation entre la théorie des ressources et des compétences (Resource Based View : RBV), et celle de la dépendance aux ressources.

Pour la RBV, il s'agit d'un courant volontariste, qui conçoit la firme comme un ensemble de compétences spécifiques basées sur des connaissances intransférables, différenciant ainsi la firme de ses concurrents (Penrose, 1959 ; Grant, 1991). L'origine de la croissance se définit donc dans la capacité d'apprendre et le niveau de spécificité des connaissances mises à l'œuvre (Coriat et Weinstein, 1995 ; Barney, 1996). Cette conception marquait en effet le point de départ des travaux sur l'organisation apprenante et la gestion des connaissances. Dans la littérature, la RBV est généralement inscrite dans le courant cognitif (Mintzberg et al., 1999 ; Charreaux et Wirtz, 2006).

Le courant cognitif, dont l'appellation renvoie au terme cognition, est fondé sur une compréhension de la connaissance dans le sens de produit ou de processus, qui prend forme dans l'action (Nonaka, 1994). Contrairement à l'information, qui n'est que l'articulation triviale de données élémentaires, transférables, stockables et explicites, la connaissance fait appel à l'application d'un processus intelligent pour la développer en compétences et expertises spécifiques. L'enjeu pour l'organisation, appréhendée comme un « processeurs de connaissance » (Fransman, 1994), réside dans sa capacité à les assimiler, les retenir et les réinvestir. En dehors de la pensée économique *stricto sensu* qui alimentait la pensée en gouvernance, et où ce qui se passe dans la tête des décideurs est relégué au second rang, il s'agit ici de focaliser

sur la principale scène de la décision, à savoir la pensée des décideurs, dans ses contenus, ses mécanismes et ses interrelations.

Ces notions, reprises dans la réflexion sur la gouvernance, attribuent au management la mission de concevoir les opportunités, de développer les compétences et de coordonner l'activité (Coriat et Weinstein, 1995). Approcher les conflits d'intérêts liés à la distribution de la rente devrait s'effectuer dans ce cas, en joignant un autre type de conflits, à savoir les conflits cognitifs qu'implique la divergence des systèmes interprétatifs (Charreaux, 2002b ; Charreaux et Wirtz, 2006). Les coûts d'agence cognitifs, qui résultent de l'incompréhension entre les dirigeants et les autres acteurs du système, sont de trois types : coûts de mentoring, coûts de conviction, coûts cognitifs résiduels (Wirtz, 2006).

La mise de l'avant des connaissances et compétences qui sont à l'origine des opportunités créatrices de valeur, favorise une dynamique d'apprentissage et d'innovation, notamment dans les décisions du CA. Ainsi, l'apport cognitif d'autres acteurs tels que les actionnaires, est considérable dans la formation des perceptions cognitives des dirigeants (Charreaux, 2002b).

#### *Théorie comportementale : intégrer l'individu*

Partant du constat préalable que le comportement individuel est loin d'être systématiquement soumis aux seules contraintes de la fonction d'utilité standard, des recherches en finance comportementale se sont intéressées à examiner l'effet des biais d'origine personnelle sur l'investissement. À cet égard, Ulen (1998), distingue les biais d'origine comportementale de ceux qui proviennent de l'environnement. Les comportements induits par des politiques de financement ou d'investissement *irrationnelles* trouvent explication dans la présence d'erreurs comportementales chez les gestionnaires et les investisseurs.



L'intégration de la variable comportementale dans la conception de la gouvernance, est une pensée qui émerge pour rendre compte des effets des biais comportementaux des administrateurs sur la compréhension de notions phares en gouvernance telles que l'indépendance du CA. Morck (2004) s'est consacré à l'analyse du CA sous une optique comportementale. L'auteur conclut que l'efficacité du contrôle exercé par le CA est conditionnée par le sentiment de loyauté ressenti par les administrateurs envers les dirigeants.

Charreaux (2005) introduit la notion de biais comportementaux à l'analyse cognitive de la gouvernance. En ce sens, le système de gouvernance permet d'explicitier l'orientation comportementale mise en jeu et assure ainsi la protection contre les biais sous jacents.

Pour Wirtz (1999), le comportement des dirigeants se manifeste en fonction des schémas mentaux individuels ou collectifs, et conditionne l'évolution des structures de gouvernance en place. Bien plus, à l'égard de la promotion des meilleures pratiques en gouvernance, Wirtz soutient que leur ancrage se cristallise dans les facteurs psychologiques, de myopie, de disponibilité et d'attachement au statu quo, mobilisant ainsi des biais comportementaux dans la structuration des mécanismes de gouvernance (Wirtz, 2008).

Selon une vision parallèle qui considère aussi l'apport positif des biais comportementaux, Charreaux et Wirtz (2006) avancent que l'articulation des mécanismes de gouvernance permet d'introduire les arguments comportementaux comme de véritables leviers de création de valeur. Les gains de compétences résultent de la constitution de connaissances qui prend en ligne de compte les orientations comportementales et cognitives des décideurs.

#### *Théorie synthétique : favoriser une vue d'ensemble*

Les efforts de synthèse dans le champ de la gouvernance se sont développés en deux volets principaux : en premier lieu, les essais d'intégrer les considérations autres que



économique, notamment, partenariales, comportementales et cognitives, dans l'analyse des mécanismes de gouvernance, suivant un raisonnement hybride ; et en deuxième lieu, les tentatives de faire ressortir les liens entre les mécanismes de gouvernance au niveau micro (organisationnel) et ceux se situant au niveau macro (national), suivant une logique systémique.

Dans une approche intégrée de la gouvernance, Wirtz (2006) propose de remédier à l'omission de l'origine de la création de valeur dans la perception contractuelle, en considérant les variables liées aux concepts d'ordre cognitif. La théorie synthétique qu'il propose est fondée sur la question fondamentale du poids que l'on reconnaît aux variables cognitives par rapport aux facteurs disciplinaires. L'auteur répond en supposant que les éléments composant le système de gouvernance varient dans le temps, et ce en fonction du stade de développement de l'entreprise et du degré d'incertitude de son environnement. Les mesures en gouvernance s'avèrent donc tantôt cognitives, tantôt disciplinaires.

Dans la même veine, Charreaux, défend dans une série d'articles (2000, 2002b, 2005) et dans un dernier ouvrage (2006), l'idée que les logiques contractuelle et partenariale souffrent d'insuffisances quant à l'explication de la dynamique de création durable de valeur. En effet, en se basant sur les théories cognitives de la firme qui mettent de l'avant l'apprentissage et l'innovation, l'auteur propose un modèle complémentaire des fondements disciplinaires et cognitifs. Les instances de gouvernance, notamment le CA, devront assumer, en plus de leur rôle traditionnel de surveillance, un rôle cognitif qui favorise la connaissance et la compétence. À l'instar des conflits d'intérêts, désignés responsables des coûts d'agence, les conflits cognitifs qui résultent des divergences des schèmes mentaux, seraient à l'origine d'autres types de coûts, à savoir les coûts cognitifs.

De même, et en mettant particulièrement l'emphasis sur le processus d'innovation et de création de valeur, Lazonik et O'Sullivan (2000) produisent un modèle qui considère les facteurs disciplinaires conjointement aux préceptes cognitifs. Ainsi, le système de gouvernance s'inscrit dans l'engagement financier, l'intégration organisationnelle et le contrôle stratégique. La remise en question des explications de création de valeur fournies par les perspectives managériale, partenariale et actionnariale, évoque la question de répartition des coûts et des bénéfices de l'innovation. Les principes de gouvernance qui sous-tendent les conditions de développement économique sont de natures diverses : industrielle (technique et compétitive), organisationnelle (stratégique, cognitive et comportementale), institutionnelle (d'emploi, financière, réglementaire). Les auteurs placent les mécanismes d'intégration organisationnelle au centre de leur réflexion, dans la mesure où elle se charge de contenir les manifestations cognitive et comportementale d'opportunisme et de rationalité limitée des participants.

Gomez (2006), propose pour sa part de s'intéresser à l'*écran* des règles partagé par les acteurs leur permettant de rationaliser leur choix, plutôt que se concentrer sur les flux d'information eux-mêmes. Dans ce sens, la notion de convention (Gomez, 1996), construite par son énoncé (discours) et son support matériel (technique), permettrait de penser le système de gouvernance suivant l'interaction individu - convention qui décrit elle-même le comportement attendu par le collectif. Ainsi, l'existence d'échanges fondés sur la délégation, en opposition à ceux fondés sur la compétition, se trouve à la base du modèle que propose l'auteur pour approcher le référentiel constituant le système global des règles du jeu qui régulent l'interaction entre les PP. Dans le deuxième volet des efforts de synthèse en théorie de gouvernance, on repère les travaux de Aoki (2000, 2001), ou de façon plus large, selon Ezzamel et Reed (2008), les écrits du courant néo-institutionnaliste qui tente de systématiser les structures centrales de gouvernance dans le but de renforcer les formes de gouvernance au niveau méso.

Sous la posture de la théorie des jeux, Aoki (2001) a consacré son ouvrage des *fondements de l'analyse institutionnelle comparée*, à l'examen des structures institutionnelles complexes qui régulent les interactions entre joueurs, n'ayant chacun qu'une vision partielle du jeu global. Un cadre générique et unifié de la gouvernance est développé par l'auteur en s'appuyant sur un ensemble de domaines (le domaine des ressources communes, le domaine de l'échange économique, le domaine organisationnel, le domaine politique et le domaine de l'échange social). Les interactions entre ces domaines, reliés par des arrangements institutionnels, forment la structure générale du système de gouvernance dont les acteurs principaux sont les investisseurs financiers, les investisseurs en capital humain (salariés) et les dirigeants (utilisateurs des ressources). Selon cette conception, le système de gouvernance est traité en deux questions : une question synchronique qui vise à saisir la complexité des institutions reliant les domaines économique, social, politique et organisationnel, suivant une approche interdisciplinaire; et une question diachronique qui articule l'évolution des structures institutionnelles, garantissant l'équilibre du système et permettant l'émergence des nouveautés.

Dans la même lignée, on retrouve l'ouvrage de Crouch (2005) sur la combinaison des modes de gouvernance et des règles institutionnelles, une imbrication qui permet d'encourager l'innovation et d'harmoniser les mouvements endogènes de changement au sein de la société. Ainsi, la régulation des interactions complexes dans le système est assurée par un large éventail de pratiques, règles, structures, formelles et informelles, régissant les sphères économique, politique et sociale.

De l'avis de Ezzamel et Reed (2008), la gouvernance est traitée dans la littérature suivant trois perspectives, rationnelle, gouvernementale et institutionnelle. L'école rationaliste adopte une posture de maximisation de valeur et centre ses efforts sur la réduction des coûts d'agence résultant de l'expropriation de l'actionnaire, par le contrôle ou la participation. La perspective gouvernementale de la gouvernance traduit la pensée et l'action politique selon la façon dont la société est gouvernée. La

question principale est tournée vers les interactions dans l'exercice du pouvoir politique et institutionnel entre les différents groupes d'autorité. Pour ce qui est de la perspective institutionnelle, elle est perçue par les auteurs comme une vision qui synthétise les deux premières. Dans ce sens, leur thèse considère simultanément l'efficacité de l'action économique de la firme et la nécessité du support culturel en termes de légitimité. La reconsidération des structures et des règles de gouvernance devrait amener une nouvelle conception à la fois rationnelle et symbolique. Les auteurs incluent aussi dans le même mouvement néo-institutionnaliste, les recherches qui pensent la gouvernance selon une logique de clans ou de réseaux, en mettant de l'avant le rôle stratégique des pouvoirs politique et culturel dans l'exercice de l'autorité.

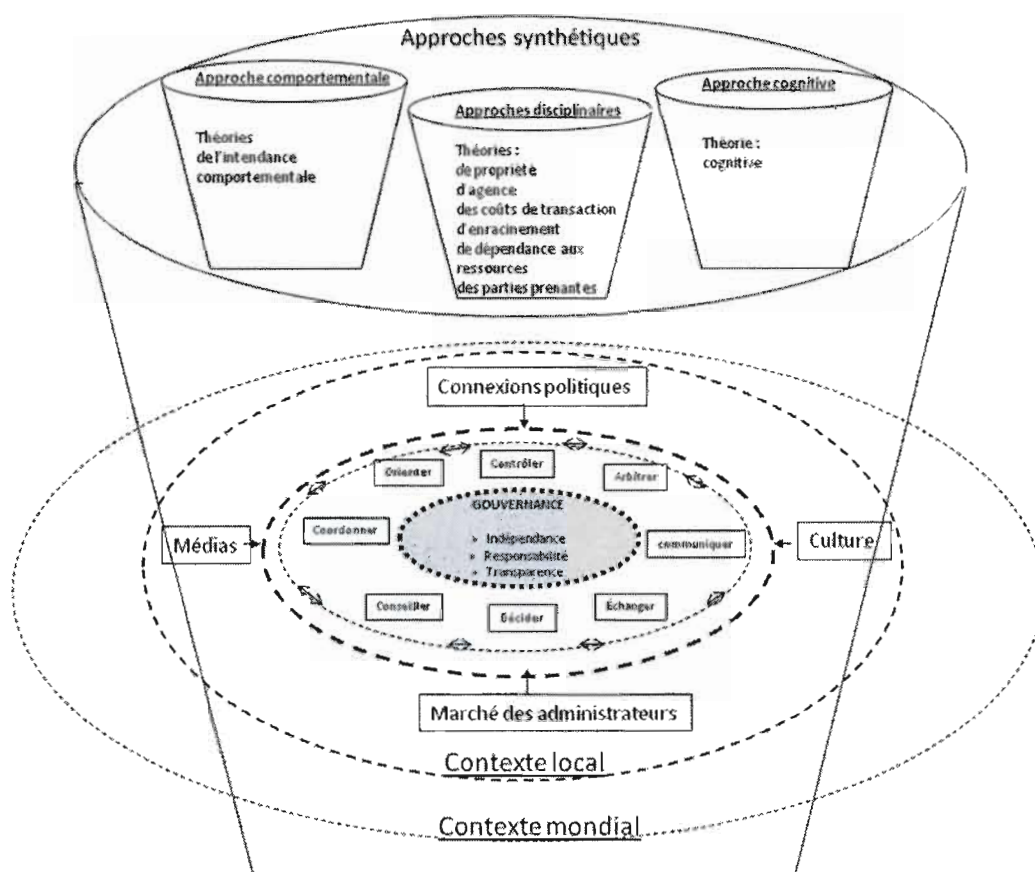
À la lecture de ces théories, on constate que la représentation de la gouvernance fait appel aux propriétés fondamentales du système complexe. La variation de l'intensité d'une dimension par rapport aux autres, confère à chacune des théories l'identité que l'on lui attribue généralement dans la littérature :

- l'organisation structurelle de la propriété et du contrôle s'exprime dans notamment la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction ;
- le comportement imposé par les règles, souvent informelles ou disons culturelles, régissant les interactions entre les acteurs du système, est décrit dans la théorie d'enracinement, la théorie d'intendance et celle des PP ;
- la mission, qui représente la création de valeur, est mise en relief dans les nouvelles approches cognitive, comportementale et synthétique.

#### **1.4.5. SYNTHÈSE DE SECTION**

Qu'elle soit disciplinaire, partenariale, cognitive, comportementale ou synthétique, la pensée en théorie de gouvernance se consacre à en analyser les composantes et leurs interactions multiples. L'importance de l'effet de l'un des facteurs, comparée à la

place accordée aux autres découle de la posture théorique empruntée. Néanmoins, **il ressort clairement que chacun de ces courants confine, plus ou moins profondément, une ou plusieurs dimensions du système complexe de la gouvernance.** Donc, force est de constater que ces approches théoriques telles que conçues, n'offrent pas une appréhension multidimensionnelle de la notion de gouvernance ; une lacune que nous aimerions combler dans cette recherche, en empruntant les principes de modélisation du système complexe pour penser la diversité du genre dans le CA.



**Figure 1.7** Approches théoriques du système de gouvernance (Sources principales : inspiré de Naciri, 2006 ; Institut sur la gouvernance, 2001 ; OCDE, 2005b ; Sedjari, 2004 ; Morgan, 2006 ; Charreaux et Wirtz, 2006)

Dans la section suivante, il est question d'initier la discussion à propos de l'approche systémique en gouvernance, et ce après un rappel des principes du système et de la complexité.

## 1.5. APPROCHE SYSTÉMIQUE EN GOUVERNANCE

Dans cette section l'intérêt est porté dans un premier temps à la définition des principes fondateurs de la pensée systémique et de complexité. Puis, les spécificités de la gouvernance dans un monde de complexité sont présentées, avant de tenter une application de l'approche systémique à la notion de gouvernance. L'accent est mis sur la modélisation du système complexe qui procure une posture théorique pertinente à la compréhension de la pratique de gouvernance.

### 1.5.1. SYSTÉMIQUE ET COMPLEXITÉ

Notre époque est marquée par l'apparition de nouveaux systèmes dont la simple observation ne saurait rendre compte des réalités multiples qu'ils enseignent. Il s'agit de systèmes dont l'évolution globale ne peut être prédictible à partir du comportement individuel des composantes. Arrêtons nous d'abord à la notion du système.

#### *Penser le système*

Il serait réducteur de limiter l'appréhension du système à sa définition usuelle de : « *un ensemble d'éléments en interactions* », qui conduirait à la minimisation de sa portée épistémologique. C'est principalement Jean Louis Le Moigne<sup>33</sup> qui a établi les

---

<sup>33</sup> Jean-Louis Le Moigne (1931-), cité généralement avec son compagnon idéologique le penseur français Edgar Morin (1921-), il est considéré le spécialiste français de la systémique. Ingénieur de formation, il est Président de l'Association du Programme Européen Modélisation de la Complexité (MCX <http://www.mcxapc.org>) et Vice-président de l'Association pour la Pensée Complexe (APC). Il a écrit une douzaine d'ouvrages sur les sciences des systèmes et de la complexité dont « Les Systèmes d'Information dans les Organisations », « La Théorie du Système Général, Théorie de la Modélisation », « Science et Conscience de la Complexité ».

assises du paradigme systémique en remettant en question la pertinence prétendue absolue de l'approche analytique. Descartes<sup>34</sup> avait énuméré quatre préceptes pour fonder son approche analytique du « Discours de la méthode ». Le Moigne (1977), en avait proposé, pour construire la théorie du système général, quatre autres : il a substitué la pertinence à l'évidence, le globalisme au réductionnisme le téléologique au causalisme et l'agrégativité à l'exhaustivité.

En effet, Le Moigne soutient que : « *la propriété fondamentale d'un système en général : il est doté d'une organisation, il est organisation à la fois organisé et organisant* » (Le Moigne, 1990, p. 186, nous soulignons)

De cet avis, l'objet système, dans ses dimensions organisée et organisante, est un « ... *objet à la fois actif, stable et évoluant morphologiquement* » (Le Moigne, 1990, p. 190). La définition du système est représentée par la conception d'objet, qui poursuit une finalité, dans un environnement évolutif, en pratiquant une fonction, selon des interactions organisantes, lui permettant d'évoluer, sans pour autant perdre son identité essentielle.

### *Penser le système complexe*

De prime à bord, il est primordial de préciser que la complexité est loin de signifier complication, car le complexe se réfère, par son essence même, à l'idée d'incomplétude et d'incompréhension. Si l'on emprunte l'exemple de Snowden et Boone (2007), une Ferrari est de nature statique, le tout étant égal à la somme des parties, tandis qu'une forêt tropicale possède un pattern de flux constants et imprédictibles. La situation que l'auteur qualifie de " *known unknowns*", diffère de la " *unknown unknowns*" qui décrit le contexte complexe. Ainsi, face à un phénomène,

---

<sup>34</sup> René Descartes (1596-1650), philosophe, mathématicien et physicien français, est considéré comme le fondateur de la philosophie moderne. Sa célèbre méthode, inspirée des mathématiques, fut exposée en 1673 pour amorcer l'esprit cartésien qui favorise la rigueur rationnelle dans les moyens de la connaissance.

si la complication nécessite que l'on commence par donner du **sens**, **analyser** et **répondre**, la complexité exige quant à elle, d'**explorer**, de donner du **sens**, et puis de **répondre**.

Le Moigne (1990) établit la distinction entre système complexe et système compliqué. Une situation compliquée s'appréhende en structurant simplement le temps et la méthode ; tandis que dans une situation complexe, toute réflexion demeure inachevée, reflétant une réalité incertaine, où la compréhension des phénomènes échappe en grande partie à notre maîtrise. Ce n'est pas tant le dénombrement des composantes que l'enchevêtrement et la circularité de leurs interactions qui caractérise les phénomènes complexes. La récursivité affectant le fonctionnement des parties, fait émerger des comportements intelligibles, mais non totalement prévisibles.

Penser un système complexe ne peut être effectué que globalement, sans prétendre d'isoler les parties de l'unité à laquelle elles appartiennent. Le Moigne et Morin nous proposent d'adopter "*l'intelligence de la complexité*", et d'accepter «*le sous développement de notre conscience dans l'acte de connaissance*» (Morin et Le Moigne, 1999, p. 9). Ce qui signifie de ne tenir plus pour suffisants nos modes antécédents de pensée et de représentation, et de composer plutôt avec l'idée de l'indéfini, l'incertain, voire même l'antinomique.

Ainsi, Le Moigne précise, que, contrairement au système compliqué ou froid, un système est complexe, ou chaud,

*« lorsque la diversité de ses activités fonctionnelles n'implique pas nécessairement une diversité corrélative des processeurs qui le constituent : s'il compte moins de processeurs différents que de fonctions, c'est que le réseau connectant ces processeurs est fortement intégré et présente de*



*nombreuses boucles de rétroactions* » (Le Moigne, 1990, p. 257, nous soulignons).

Les liens entre les dimensions du système se représentent donc sous forme d'un ensemble de boucles circulaires entrelacées. Cette rétroaction se manifeste dans la **circularité** des interactions reliant **la structure et la culture à la mission**, dans un processus d'auto organisation permanent.

### *Modéliser le système complexe*

Les systèmes compliqués sont étudiés en les réduisant en un ensemble d'éléments que l'on peut analyser séparément. Les systèmes complexes sont quant à eux, irréductibles pour fin d'analyse, étant donné le nombre incontrôlable de paramètres à considérer.

La complexité est une propriété inhérente à tout système dit chaud. La question est de savoir si l'on peut approcher des phénomènes complexes en s'appuyant sur des modèles analytiques. Le père de la complexité nous propose « *le trialectique de l'être, du faire, du devenir* » qu'il considère « *le sésame de la représentation sinon de la connaissance de l'objet* » (Le Moigne, 1990, p. 64). Il nous invite, non à « *déchiffrer pas à pas de façon analytique* », mais à « *concevoir le **modèle**, et l'agencement de **signes** par lequel nous sera **signifié** l'objet ... et que nous tiendrons pour **signifiant** l'objet...* » (Le Moigne, 1990, p. 72, nous soulignons).

La conceptualisation des phénomènes que l'on perçoit comme complexes, se construit en modélisant, une instrumentation qui reconnaît l'intelligence du modèle. La formulation de cette représentation intègre des dimensions de structure (organisation des composantes), des spécificités de culture (comportement des composantes), et des caractéristiques de la mission (finalité encourue) (Le Moigne, 1977, 1990). La question de modélisation prend toute son ampleur s'agissant de système aussi complexe que celui de la gouvernance.

### 1.5.2. ART DE GOUVERNER DANS LA COMPLEXITÉ

Approcher un concept tel que celui de la gouvernance ne se limite pas à en dresser la liste d'attributs. L'évidence est qu'il est possible d'en proposer une panoplie de définitions ; cependant, on en tient dans ce cas un recueil mais pas une compréhension. Le modèle systémique s'avère approprié pour penser le système de gouvernance, surtout que celui-ci possède la caractéristique essentielle d'un système complexe : il a une organisation interne, qui en plus, s'auto-adapte aux conditions environnantes.

En effet, la variété des intervenants, de leurs comportements et de leurs interactions, augmente la difficulté d'approcher le système de gouvernance dans sa totalité. En plus, une analyse précise ne peut être produite, sans le risque de détruire la compréhension de la réalité des choses. Nous sommes donc face à un système complexe, qui induit une représentation incomplète et non exhaustive sachant qu'une partie du système demeure indescriptible. La systémique offre le moyen d'approcher cette complexité, tant pour permettre une meilleure compréhension que pour produire une image dynamique du système.

D'après Genelot (2001), le système complexe se reconnaît par la récursivité de ses processus institutionnels, la conjonction dans un même contexte de facteurs réguliers traduisant l'ordre, et d'éléments imprévisibles constituant le désordre, la cohabitation de visions dialogiques ou encore contradictoires. Pour le système de gouvernance publique, la complexité provient essentiellement de caractéristiques intrinsèques aux composantes, et celles sous jacentes à l'ensemble du système.

Ainsi, pour ce qui est des éléments composants, ou encore les acteurs entrant en jeu dans le système, il faut noter :

- L'enchevêtrement des intérêts des acteurs et des enjeux qui en découlent ;

- La difficulté de prévoir avec précision le comportement séparé de chaque intervenant, même en partant de situations communes.

Concernant les caractéristiques du système dans son ensemble, il faut souligner :

- La multiplicité des intervenants et de leurs secteurs, où le politique interagit constamment avec l'économie et le social ;
- La diversité des mécanismes de coordination entre acteurs et entre leurs niveaux d'intervention.

S'agissant du domaine de la santé, la complexité s'accroît à cause de l'importance des compétences et des ressources mises en œuvre et de la sensibilité de l'intérêt public qui y est attaché. Le Moigne (1977, 1990) nous enseigne que la crise est un système complexe. Donc, si le système de santé est en crise, selon les voix qui en réclament la réforme, il serait utile de procéder par **exploration**, pour donner du **sens** à l'observation, et pointer la **réaction** appropriée en conséquence.

### 1.5.3. MODÉLISER LA GOUVERNANCE À L'AIDE D'UN SYSTÈME COMPLEXE

La synthèse est par définition,

*« une opération de l'esprit (raisonnement), inverse de l'analyse, par laquelle on rassemble en un tout homogène, divers éléments d'un domaine de connaissance. [...] Au sens large, la synthèse est un **exposé global** donnant un aperçu général, une vue d'ensemble, plus ou moins exhaustive... »<sup>35</sup>.*

L'image globale délivrée par la synthèse permet d'accéder à un niveau de réflexion plus pénétrant grâce à l'interdisciplinarité qui établit une unité commune de la connaissance (Chanlat, 1994). En effet, une synthèse provenant de disciplines diverses aboutit à une meilleure compréhension de tous les éléments considérés dans

---

<sup>35</sup> Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Synthese>

leur ensemble, dépassant les conclusions que l'on pouvait tirer de chaque élément considéré isolément (Gardner, 2008).

L'approche synthétique en gouvernance, intégrant notamment les dimensions cognitive et comportementale, en complémentarité avec la composante disciplinaire, offre un emblème élargi en termes de compréhension et d'approfondissement de la connaissance en la matière. Toutefois, la simple juxtaposition d'éléments de connaissance provenant de manières de pensée disparates, intéressante pour procéder à une analyse claire des phénomènes, s'avère néanmoins insuffisante pour distinguer les liens complexes régissant les relations entre les composantes du système de gouvernance. Ceci est d'autant plus délicat à percevoir si l'on est face à des réalités multiples, et quelques fois, contradictoires.

La systémique offrirait un instrument assez calibré et bien prometteur pour comprendre cette complexité, ou du moins élucider les réalités antagonistes auxquelles elle renvoie. À l'instar de recherches antérieures sur l'organisation, notamment en stratégie (Desmarteau et Saives, 2008), la réflexion sur la gouvernance gagnerait en profondeur et en discernement si l'on considère *la structure* au même titre que *la culture*, ainsi que les défis inhérents à *la mission*, de tout le système.

Si la gouvernance « *à la fois structure et processus d'un système, est la conséquence des interactions entre une diversité d'acteurs externes et internes* » (Weil et Bricage, 2007, p. 72), ceci suppose que l'on devrait en faire une représentation qui met en évidence :

- La nature non réductrice du système de gouvernance, loin de se limiter à l'ensemble de ses composantes, qui se trouvent en interaction ;
- Le comportement, en mouvance, dynamique, et peut être même opposé, preuve d'une complexité accrue que l'on reconnaît aussi bien aux composantes qu'à tout le système dans son ensemble ;

- La propriété auto-organisatrice des composantes qui transforme chacune d'elle en un sous système à part entière ;
- La potentialité d'émergence intelligente, provenant de forces subalternes permettant l'évolution en équilibre du système ;
- L'interdépendance des composantes qui sous entend la substituabilité de leurs effets et la complémentarité de leurs conséquences au niveau global ;
- La richesse des liens tissés entre les composantes de par leurs influences mutuelles ;
- L'incorporation de disciplines autres que l'économie et la finance dans l'approche des processus en jeu, en y intégrant notamment la vision sociale et cognitive ;
- La place prépondérante que détient l'individu dans le processus, en tant que gouverné et gouvernant.

Dans les approches disciplinaires de la gouvernance, on constate que l'emphase est principalement mise sur la structuration d'organes assurant un meilleur contrôle et une bonne circulation de l'information. L'organisation structurelle et processuelle est le résultat immédiat de l'agencement de toutes les composantes disposées ensembles. Sous une perspective cognitive, c'est essentiellement le fonctionnement qui est mis de l'avant. Les relations entretenues au sein du système même, et entre celui-ci et son environnement, découlent de l'échange continu et de la dynamique interactive des composantes. Ces interactions productives de connaissances selon les règles de fonctionnement prédéterminées, accompagnent la mission globale de tout le système. La vision comportementale prône l'importance de l'individu. C'est le comportement individuel des composantes qui conditionne l'évolution du système vers un état d'équilibre ou de crise. Cette caractéristique dynamique et auto-organisatrice

engendre un comportement individuel distinctif selon des contextes et des conditions variées.

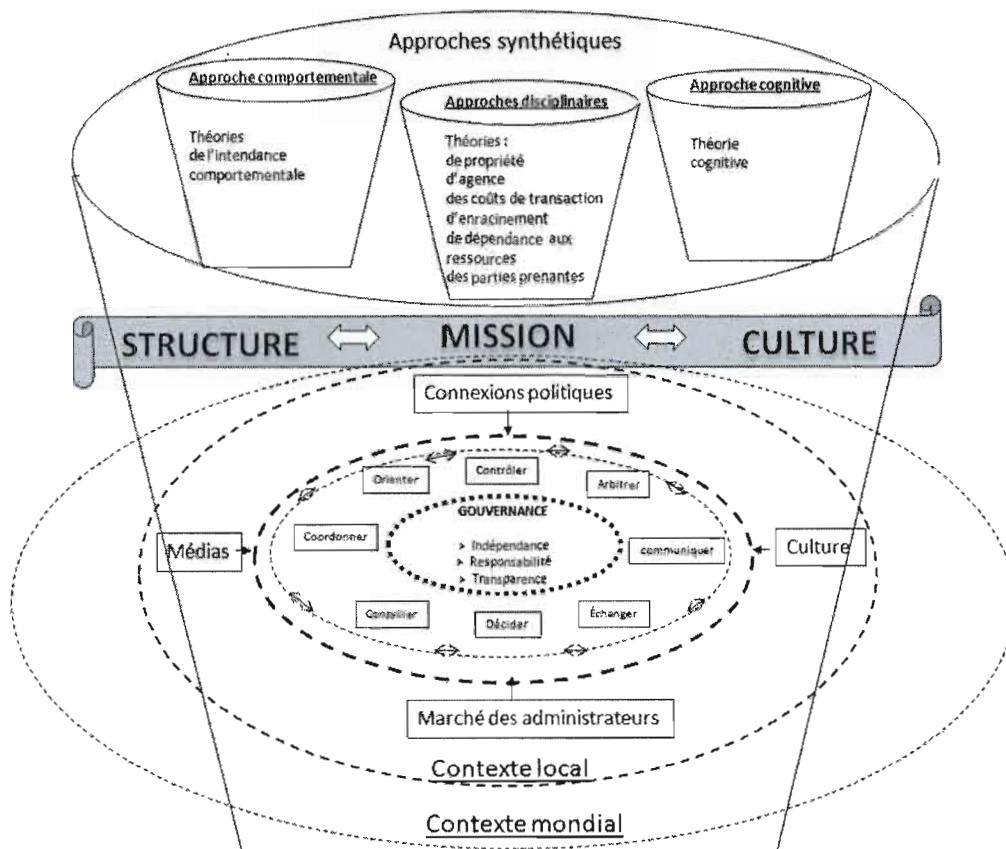
La simple synthèse de ces approches pour penser le système de gouvernance permet de mettre la lumière sur les points d'analyse appropriés pour approfondir l'étude des situations observées. L'intégration en un ensemble complet des éléments disciplinaires, cognitifs et comportementaux suggère une image holistique et intégrale de tout le système. Mais, l'approche systémique élargit davantage notre compréhension, en mettant de l'avant les propriétés des composantes et la circularité des interactions qu'elles entretiennent en permanence.

La modélisation utilisant l'instrument du système complexe permet de souligner les facteurs structurels (*l'organisé*), fonctionnels (*l'organisant*) et la mission (*la finalité*), en même titre que les liens circulaires qui les caractérisent. Cette représentation selon un modèle, de la structure, la culture et la mission, faisant appel à diverses disciplines et approches de pensée, offre l'opportunité de proposer les possibilités d'évolution future du système vu dans sa globalité.

#### 1.5.4. SYNTHÈSE DE SECTION

La prise en considération de la complexité du système de gouvernance met en évidence l'utilité de l'approche systémique pour élargir notre compréhension des phénomènes qui se rapportent aux dimensions structurelle et culturelle, en regard de la mission.

**Modéliser le système de gouvernance exige d'aller au-delà de la simple juxtaposition des composantes ou la description des comportements, pour considérer l'organisation, aussi bien que l'évolution de leurs propriétés respectives et des relations circulaires qui les régissent, pour accomplir la mission et atteindre la finalité.**



**Figure 1.8** Approche systémique du système de gouvernance (Sources principales : inspiré de Naciri, 2006 ; Institut sur la gouvernance, 2001 ; OCDE, 2005b ; Sedjari, 2004 ; Morgan, 2006 ; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Le Moigne, 1990)

Il faudrait maintenant se pencher sur les pratiques en gouvernance, d'abord quant à l'exercice des standards de meilleures pratiques, et ensuite suivant les conceptions qu'en font les administrateurs. L'objectif final est de repérer les principaux thèmes de la problématique de recherche.

## 1.6. CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PRATIQUE DE GOUVERNANCE

Cette section est consacrée à présenter le CA, de par ses responsabilités, sa composition et son rôle. Par la suite, il est question de scruter les pratiques en gouvernance dans leur exercice et leurs conceptions.

### 1.6.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA est le mécanisme incontournable de la gouvernance à l'interne. Il se caractérise par ses responsabilités, son rôle, ses contributions, et, sa composition.

#### RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

Les membres du CA sont personnellement assujettis à un ensemble d'obligations prévues par la Loi. Suite aux scandales impliquant des administrateurs, tels que nous les avons introduits à la deuxième section de ce chapitre, les gouvernements visaient la responsabilisation personnelle des membres du CA via la réglementation de leur fonction (Loi sur les sociétés en 2009, Loi sur la santé et sécurité au travail en 2008, ...).

À titre d'exemple, le Code civil du Québec stipule dans l'article 322 que : *« l'administrateur doit agir avec **prudence** et **diligence**. Il doit aussi agir avec **honnêteté** et **loyauté** dans l'intérêt de la personne morale »*.

L'obligation de prudence et de diligence signifie favoriser la pérennité de l'organisation en privilégiant les décisions sages et consciencieuses. La loyauté et l'honnêteté expriment l'obligation morale d'agir avec éthique en évitant les abus et en assurant expressément les intérêts de l'organisation.

Dans l'article 323, le Code Civil du Québec précise que :

*« l'administrateur ne peut confondre les biens des personnes morales avec les siens, il ne peut utiliser à son profit ou au profit d'un tiers les biens de la personne morale ou l'information qu'il obtient en raison de ses fonctions... »*.

L'article 324 prévoit que :

*« l'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations en tant qu'administrateur. Il doit divulguer à la personne morale tout intérêt qu'il a dans une entreprise ou dans une association susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts »*.



Donc, de par l'obligation de **transparence** et de **divulgation**, l'administrateur est tenu d'éviter de se placer dans une situation de conflit d'intérêts impliquant l'entité à laquelle il appartient.

Les devoirs et les obligations du membre administrateur dans le CA concernent la préservation de principes légaux et moraux vis-à-vis de l'organisation, des tiers, des autres membres et se prolongent même après l'expiration du mandat.

#### RÔLE ET ATTRIBUTIONS

Le CA joue un rôle qui lui est propre, absolument distinct de celui de la direction. Les attributions que l'on lègue au CA s'inscrivent généralement dans un ensemble de fonctions de représentation, d'orientation stratégique, de contrôle, de conseil, et de communication qui s'attachent aussi à un ensemble de responsabilités réglementaires et morales.

Le CA, représentant des actionnaires ou des PP, est l'institution chargée de veiller à l'intérêt de ceux qui l'ont mandaté. Fama et Jensen (1983) estiment que le CA présente le principal mécanisme interne de contrôle ; il est responsable du suivi et de l'évaluation de la gestion, et dispose donc d'un pouvoir disciplinaire sur les dirigeants. Pour que le CA soit une source de valeur ajoutée, il doit se charger activement et régulièrement des fonctions de l'orientation stratégique et de gestion des risques.

Sous une optique disciplinaire, le CA représente l'instrument de contrôle de l'espace discrétionnaire des gestionnaires. Il intervient pour assurer le suivi des décisions majeures, contourner les stratégies d'enracinement de la direction, et mettre en place les incitatifs appropriés. Ainsi, il incombe aux membres du CA de procéder au choix du chef de la direction, à son évaluation ou éventuellement, à son remplacement (Hermalin et Weisbach, 1998).

Dans des contextes où les conflits d'agence ne détiennent pas une importance excessive, le CA serait aussi appelé à procurer le conseil et l'assistance nécessaires pour guider l'équipe dirigeante dans la prise de décision (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Charreaux 2000). Cette fonction renvoie au support apporté par les membres en termes de consultation, de légitimité, de réseaux de contacts et finalement, d'accès préférentiel aux ressources externes (Hillman et Dalziel, 2003). Le CA intervient ainsi pour préserver l'intérêt des différents partenaires, et assurer la rétribution équitable des PP.

L'évolution de la pensée en gouvernance a abouti à l'élargissement du rôle du CA en y intégrant notamment la dimension cognitive. En effet, le CA contribue, sous une optique qui privilégie la compétence, à la création des opportunités de croissance (Charreaux et Wirtz, 2006). L'apport cognitif des administrateurs est un levier considérable dans le processus d'apprentissage et d'innovation organisationnels. Ainsi, en complémentarité avec le contrôle et le conseil, le CA joue aussi un rôle cognitif dans la conception des stratégies de création durable de la valeur.

Le rôle du CA dépasse l'enceinte de l'organisation. Il est en effet tenu de maintenir la transparence et la fiabilité de l'information transmise, qu'elle soit destinée à l'interne ou à l'externe. De cette responsabilité découle un devoir de reddition de comptes (Coté, 2006). En effet, force est de constater que l'imputabilité constitue la pierre angulaire des lois régissant le fonctionnement du CA. Les administrateurs doivent rendre compte, de par les dispositions réglementaires, des réalisations et des ressources utilisées, répondre aux questions concernant les résultats et les décisions prises, et exposer les orientations stratégiques privilégiées.

Pour le domaine de la santé, l'objet de notre intérêt, d'après le Ministère de la santé et

des services sociaux du Québec<sup>36</sup>, le CA doit s'assurer :

- de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité des soins et des services offerts ;
- du respect des droits des usagers et du traitement diligent des plaintes ;
- de la participation, de la mobilisation et du développement des ressources humaines ;
- de l'utilisation économique et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières ;
- de la complémentarité des services offerts par tout établissement dont le CA a la responsabilité.

L'accomplissement du rôle que l'on assigne au CA interpelle les caractéristiques des éléments qui le caractérisent.

#### COMPOSITION

Dans la mesure où la composition du CA constitue le déterminant principal de l'accomplissement de ses fonctions et attributions, l'étude de la composition du CA est traitée en deux volets : la taille, exprimée par le nombre des administrateurs, et la structure, traduite par la dualité des fonctions du président et du chef de direction, et par la présence d'administrateurs externes indépendants.

#### *Taille*

Jensen (1993), dans une perspective disciplinaire, estime qu'un CA composé d'un grand nombre d'administrateurs consacre la domination des dirigeants et incite à la création des coalitions et des conflits, une fragmentation qui diminue les chances d'aboutir à un consensus dans la prise de décision. Inversement, Pour d'autres théories centrées sur la compétence ou l'accès aux ressources, un CA nombreux est

---

<sup>36</sup> Programme d'accueil, d'orientation et d'intégration des membres de conseils d'administrations du réseau de la santé et des services sociaux, « être administrateur au sein d'un conseil d'administration d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux ». 2000.

plus avantageé parce qu'il facilite l'accès aux ressources et permet une diversité de perspectives (Pearce et Zahra, 1992).

Les résultats empiriques sont contradictoires. Des chercheurs suggèrent une corrélation positive entre la taille du CA et la performance de la firme (Dulewicz et Herbert, 2004) ou avec le niveau d'innovation (Bantel et Jackson, 1989). En revanche, appuyant leurs raisonnements sur des principes de cohésion des groupes, de nombreux auteurs relatent les bienfaits du CA de petite taille (Bantel et Jackson, 1989). À ce titre, on suppose que l'existence d'un grand nombre d'administrateurs dans le CA est de nature à augmenter les conflits interpersonnels ; Lakhal (2004) souligne qu'un grand groupe présente un risque de démotivation individuelle doublée de problèmes de coordination dans le processus de prise de décisions. Outre les conséquences de la présence d'un nombre *d'outsiders* désignés par le dirigeant, Core et al. (1999) ont trouvé que la rémunération tend à augmenter avec la taille du CA ; plus récemment, De Andres et al. (2005) ont conclu à une relation négative entre la valeur de la firme et la taille du CA dans les pays de l'OCDE.

#### *Structure : président et dirigeant*

En ce qui a trait à la séparation de la fonction de gestion de celle du contrôle, Jensen (1993) avance que de nombreux CA américains, n'ayant pas rempli leur mission de protection des intérêts des actionnaires, sont responsables de la mauvaise allocation de ressources et de perte de compétitivité. Dans ce sens, le cumul de fonctions favorise l'enracinement du dirigeant, l'aide à s'affranchir de la tutelle des administrateurs, accroît son pouvoir discrétionnaire, embarrasse son remplacement et influence la prise de décision stratégique qui peut signifier l'expropriation des actionnaires ; ce qui constitue de sérieux freins à la création de valeur. Inversement, pour d'autres chercheurs, la structure duale compromet le leadership dans la perspective stratégique, rend la communication confuse et coûteuse (Donaldson, 1990). En ce sens, la présence d'un dirigeant, président du CA, permet la

transparence de l'information et crée une ambiance d'équipe favorable à la saisie des opportunités qui se présentent.

Toutefois, les travaux empiriques ne permettent pas de confirmer la supériorité d'une structure sur une autre : par exemple Rechner et Dalton (1991) concluent que la dissociation est plus porteuse de valeur, tandis que Brickley et al. (1997) avancent qu'aucune différence n'est constatée entre les deux situations.

La tendance générale est de distinguer les deux fonctions du directeur gestionnaire et du président du CA, qui doit en plus, être un administrateur indépendant.

#### *Structure : administrateurs indépendants*

Dans une perspective qui prône la discipline, le CA, étant la principale instance d'exercice du contrôle à l'interne, l'efficacité de la prise de décision est aussi tributaire de l'indépendance de ses membres. Jensen (1993) constate que la principale cause d'inefficacité des CA serait la présence d'administrateurs affiliés au dirigeant. En effet, sous l'angle de la théorie de l'agence, la présence de membres externes indépendants garantit une meilleure allocation des ressources, facilite l'exercice du contrôle de la gestion et limite l'opportunisme du manager, notamment par des plans de rémunération indexés à la performance (Bebchuk et Fried, 2005). Les études arguent que l'indépendance des membres présente l'avantage d'éliminer le risque d'extraction de bénéfices personnels de contrôle, vue l'absence de relation d'intérêts entre ces membres et la firme, contrairement aux administrateurs internes (Baysinger et Butler, 1985, Daily, 1995).

Selon un autre point de vue, que prône la théorie de l'intendance ou celle de la dépendance aux ressources, il est suggéré que les administrateurs internes soient prépondérants au sein du CA parce qu'ils détiennent l'information adéquate pour une prise de décision efficace (Baysinger et Hoskisson, 1990). Hill et Snell (1988), s'intéressent à la politique de diversification supposée renforcer l'enracinement des

dirigeants, et suggèrent que si le CA est surtout composé de membres internes, la stratégie fait moins recours à de la diversification et axe davantage le développement sur l'innovation et la recherche et développement.

Une méta analyse controversée de Dalton et al (1998), démontre l'absence de lien entre la composition du CA et la performance de la firme. Il semble que ces résultats sont relatifs compte tenu de l'état du marché. Plus récemment, Randoy et Jenssen (2004) démontrent que dans un contexte de marché compétitif, une grande proportion des administrateurs externes diminue la performance ; la situation s'inverse dans un contexte plus stable.

Toutefois, outre la composition et le contexte environnemental, il est utile de souligner que la dynamique du fonctionnement du CA découle aussi de la structure de propriété. Il semble en effet que la répartition du capital conditionne la composition et les fonctions assignées au CA (Denis et Sarin, 1999). Son rôle est d'autant plus incontournable que la séparation du contrôle de la propriété est accentuée. En ce sens, dans les firmes familiales, les membres de la famille, actionnaires- dirigeants, siègent aussi dans le CA ; dans les sociétés avec propriétaire majoritaire, les représentants de ce dernier dominent le CA et agissent directement et activement sur la direction ; dans les corporations à propriété dispersée dites managériales, le CA comporte majoritairement des administrateurs externes. Bien plus, les caractéristiques du CA sont aussi déterminées par l'évolution de la performance (Pearce et Zahra, 1992). Pour leur part, Hermalin et Weisbach (1988) avancent et Denis et Sarin (1999) confirment, qu'il existe des situations où la faiblesse de la performance impose la modification des caractéristiques du CA, éventuellement suite à la pression des créanciers ou du marché, ou encore des actionnaires.

L'insuffisance explicative de ces études peut résulter de lacunes méthodologiques. L'absence de variables de contexte et de contrôle (taille de l'entreprise, secteur, ...)

limite la portée de certaines études. Aussi, l'orientation des objectifs stratégiques et les caractéristiques environnementales de certains secteurs peuvent éventuellement corrélérer. Une autre remarque concerne les considérations temporelles ; on peut constater un manque d'attention pour les effets dynamiques dans le temps de quelques variables caractérisant le CA sur la mesure d'autres éléments, telle que la performance. Une dernière limite porte sur le manque d'uniformité dans la définition des administrateurs externes, qui contient une certaine ambiguïté, et ce même dans les textes de lois prévus à cet effet.

Dans une perspective synthétique, Charreaux et Wirtz (2006) nous invitent à orienter ce débat, non plus suivant la qualité d'indépendance de l'administrateur, mais plutôt selon les compétences et l'expertise qu'il peut apporter au CA pour aider l'équipe dirigeante à créer durablement de la valeur. Dans le même ordre d'idées, en remettant en question le fondement même du critère d'indépendance, à savoir, l'absence de tout lien avec l'organisation, on peut présumer que l'indépendance est une caractéristique circonstancielle et non une propriété individuelle figée (IGOPP, 2008). L'on préfère alors le concept de désintéressement pour désigner l'administrateur qui ne se trouve pas dans une situation de conflit d'intérêts face à une décision spécifique.

Si la question était d'effectuer un choix éclairé entre un administrateur indépendant et un administrateur compétent, le critère cognitif, en termes d'apport en connaissance, prendrait le dessus sur le critère d'indépendance.

Dans les organismes à vocation publique, la composition du CA est régie par des textes de Loi. Les gouvernements, par souci de sauvegarder l'autorité politique d'une part, et de favoriser la participation des divers intervenants dans le jeu de la gouvernance d'autre part, soumettent la composition du CA à une réglementation rigoureuse. Ainsi, sur un plan structurel, la Loi prévoit l'organisation interne du CA en termes de comités, et envisage la collaboration avec les différents paliers, en termes de partenariats. Aussi, le régulateur a prêté attention aux questions de la



diversité du CA, en précisant que le nombre des hommes et des femmes devrait atteindre la parité dans les années à venir, et que le nombre total des administrateurs devrait refléter la multiplicité culturelle de la société en sa totalité.

Sur le plan fonctionnel, les responsabilités et les règles d'imputabilité sont clairement spécifiées, les processus d'évaluation, de délégation, et de nomination, font l'objet d'une présentation succincte. Au niveau comportemental, la Loi précise que les administrateurs sont tenus d'agir avec éthique, honnêteté et rigueur dans la prise de décision qui leur est confiée. Le cadre opératoire global se conjugue au niveau individuel pour renforcer la culture de gouvernance, eu égard aux spécificités de l'organisation.

#### **1.6.2. PRATIQUE DE GOUVERNANCE AU CA : EXERCICE ET CONCEPTIONS**

L'établissement et la promotion des bonnes pratiques en gouvernance n'étaient pas l'apanage exclusif des institutions mondiales (telles que l'OCDE). Des chercheurs, citons entre autres Carver (Carver et Carver, 2006b, Carver et Oliver, 2002), Brountas (2004), Côté (2006), se sont penchés sur les mesures garantissant une meilleure implantation de standards de conduite en gouvernance. Toutefois, Wirtz (2008) avance que le risque d'intégrer une gouvernance peu adaptée au contexte demeure omniprésent. Ce même auteur avait conclu (Wirtz, 2004, 2006) qu'une pratique de gouvernance devrait conduire à une création authentique de la valeur, elle-même résultant du capital cognitif présent. Dans un dernier essai, l'IGOPP (2008) argue que l'indépendance de l'administrateur (cheval de bataille des promoteurs des meilleures pratiques) devrait être contextualisée, l'on propose la notion de désintéressement dont l'application serait fonction de situations spécifiques. Pour sa part, Trebucq (2005) considère que la pratique de gouvernance demeure imprégnée par les croyances profondes de ses acteurs.

Alors, si le CA, l'organe décisionnel central, ne peut être appréhendé sans considérer, aussi bien individuellement que collectivement, les personnes qui le composent,



pourrions-nous prétendre qu'une pratique devrait être reconstruite à chaque fois que la relation sociale (elle-même orientée par la confrontation de diverses conceptions) l'exige ?

On peut constater que les chercheurs instigateurs des bonnes pratiques s'intéressent principalement à apprécier la conformité des réalisations attachées aux questions de :

- l'accès au CA, traduisant les procédures et voies pour approcher le groupe des administrateurs (Coté, 2006, OCDE, 2004) ;
- l'insertion au sein du CA, expliquant les techniques d'intégration des nouvelles recrues dans leur nouveau milieu (Coté, 2006) ;
- l'interaction entre les membres du CA, exprimant le déroulement technique de la prise de décision (Carver et Carver, 2006b, Dimma, 2002, OCDE, 2004) ;
- les différences de conceptions personnelles des membres, révélant la dynamique interne de la prise de décision (Brountas, 2004).

*C'est ainsi que, suivant une approche constructiviste, nous allons construire notre problématique autour de ces quatre thèmes centraux, en y insérant les notions requises au fur et à mesure que nous avançons dans l'établissement du cadre théorique.*

## L'ACCÈS

De prime à bord, on note que **l'accès** à cet organe est distinctement dicté dans les lois et les codes de pratiques de bonne gouvernance. En effet, les règles de composition du CA, notamment par nomination ou cooptation, sont largement diffusées au sein de la communauté des gouverneurs et gouvernés. Les compétences requises et les profils recherchés font généralement l'objet de procédures précises et transparentes.

Toutefois, l'accès au CA est également soumis à des normes de nature autre que structurelle, que l'on devrait dissocier du profilage traditionnel des administrateurs (citons les critères de compétence et d'indépendance). Dans ce sens, l'accès au CA

serait aussi fonction d'autres éléments socioculturels qui peuvent viser d'accentuer (ou réduire) l'homogénéité de l'équipe. La tendance actuelle en management est d'encourager la diversité et l'intégration des attentes des différentes PP (Hamel, 2009). Les efforts engagés pour ouvrir les portes des sphères décisionnelles à d'autres groupes sociaux (les femmes) ou culturels (voire ethniques) traduisent ce changement culturel et social profondément amorcé.

Comme nous l'avons constaté dans la section précédente, on note aussi parmi les chercheurs cette tendance à compléter les approches disciplinaires qui misent sur des configurations prescrites pour décrire la composition du CA, par d'autres théories, entre autres, comportementales et cognitives, qui considèrent l'éventuelle coordination qualitative des schèmes cognitifs (Charreaux et Wirtz, 2006, Wirtz, 2006). Si quelques auteurs qualifient les administrateurs selon leurs attributs observables, notamment leur indépendance (IGOPP, 2008), d'autres préfèrent les distinguer selon leurs caractéristiques personnelles (Wirtz, 2006, Leblanc et Gillies, 2005), et aussi socioculturelles (Oakely, 2000, Burke et Mattis, 2000). Ces caractéristiques seront détaillées spécifiquement sous l'angle du genre dans le chapitre 3 (section 3).

#### L'INSERTION

Des mesures circonstanciées, telle que la formation et les programmes d'orientation post-recrutement, sont prévues dans quelques contextes pour accompagner le nouveau membre du CA. Celui-ci est naturellement appelé à affirmer son statut d'administrateur en mettant en valeur son apport dans le fonctionnement du CA. Il s'agit de stratégies différentes, fonction d'éléments facilitateurs **d'insertion** dans le groupe. Dans la littérature, force est de constater que l'intérêt des chercheurs n'avait pas porté explicitement sur les politiques d'intégration personnelles des nouveaux membres. Ces questionnements étaient souvent annexés aux problématiques de l'accès (Sheridan, 2001, Burke, 1994a), et de l'interaction dans le CA (Leblanc et Gillies, 2005).

## L'INTERACTION

Au sein d'une équipe de décideurs, en l'occurrence le CA, les membres interagissent dépendamment de plusieurs facteurs de cohésion interpersonnels (Barnard, 1938). La création de valeur, dans le sens du dépassement des attentes, découle donc d'un effet de combinaison de compétences qui multiplie les alternatives (Charreaux et Wirtz, 2006), ou résulte aussi de la synergie et du consensus que procure l'avantage de la similarité des profils (Hambrick et Mason, 1984). Récemment, Leblanc a démontré, en faisant l'observation en temps réel du déroulement des séances de plusieurs CA, que les CA fonctionnels doivent leur dynamique essentiellement aux caractéristiques personnelles de leurs membres (Leblanc et Gillies, 2005). On ne peut, de ce fait, prétendre appréhender la conduite des pratiques dans le CA, sans considérer le facteur humain résultat de **l'interaction** entre ses membres (Wirtz, 2008). L'apport personnel de chaque administrateur, en termes de capital professionnel, personnel et émotif, dessine incontestablement la dynamique installée dans le CA.

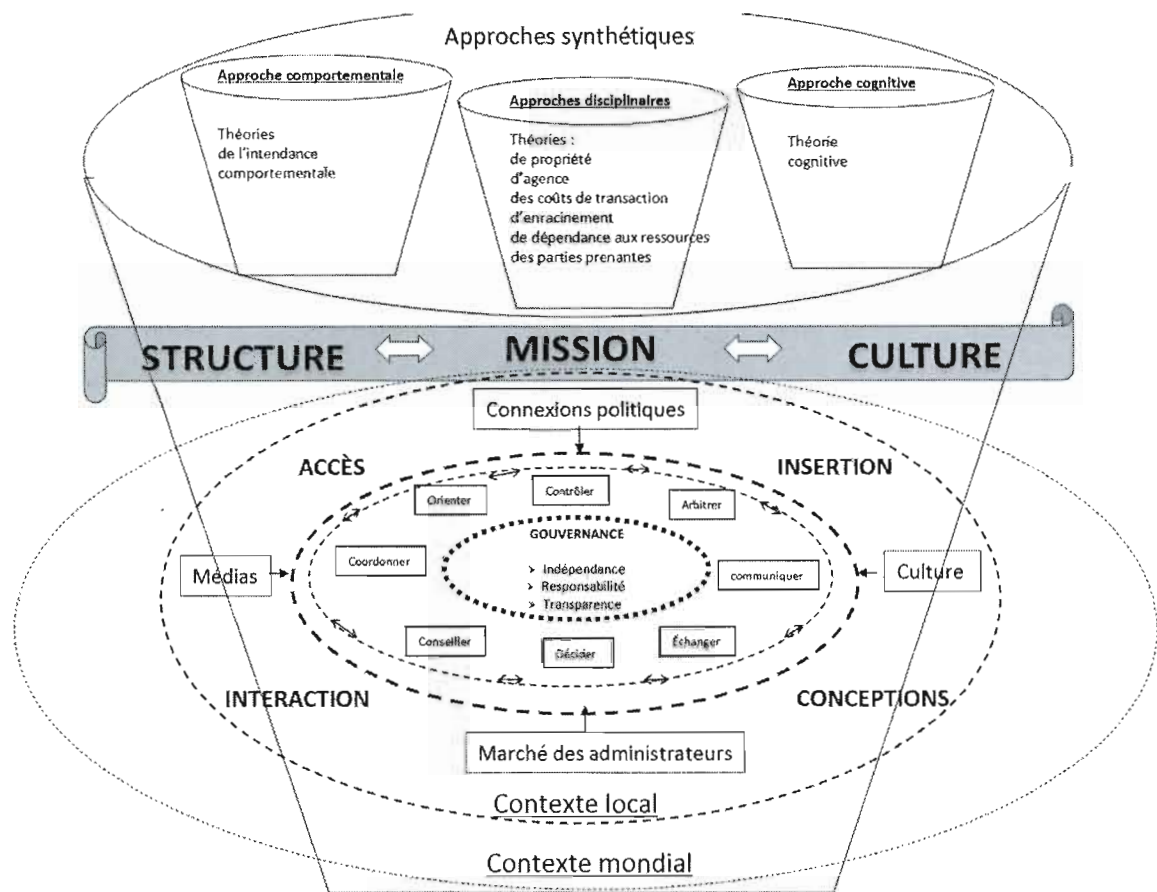
## LES CONCEPTIONS

Dans le contexte de la gouvernance, il est des notions incontournables dont les **conceptions** ne font guerre l'unanimité, ni dans la communauté des chercheurs, ni par ailleurs dans celle des praticiens, notamment les administrateurs. Parmi ces notions, nous pouvons sélectionner celles qui sont, à notre avis, au centre de l'intérêt des acteurs en gouvernance, à savoir : la composition (OCDE, 2004, Coté, 2006), la compétence (Coté, 2006), la pratique de gouvernance (Carver et Carver, 2006b), la performance (Dimma, 2002, Coté, 2006), et finalement le rôle de l'administrateur (Coté, 2006, Brountas, 2004, OCDE, 2004). Pour construire notre problématique, il semble qu'il serait judicieux et porteur de sens d'intégrer à l'analyse théorique *habituelle* de ces concepts, fréquemment traités sous leur aspect *fonctionnel*, la vision personnelle des membres quant à leurs propres appréhensions de ces sujets que nous avons choisis.

Il est primordial de noter que nous sommes conscientes de l'importance d'autres notions dans la recherche en gouvernance, notamment l'éthique et la communication. Cependant, nous considérons d'abord, que ce sont des concepts qui nécessitent une concentration particulière et totalement dédiée ; et ensuite, nous devrions souligner que ces concepts particuliers sont de nature transversale, transcendante et omniprésente, dans le sens où l'on ne peut les isoler des autres thèmes pour en faire un examen soigné. Si nous supposons que l'éthique et la communication (pour n'en citer que ces exemples) sont des dimensions fortement encadrées dans toutes les notions fondamentales en gouvernance, nous proposons donc de nous limiter à l'étude des conceptions des notions suivantes : la composition, la compétence, la performance, la pratique de gouvernance et le rôle de l'administrateur.

### **1.6.3. SYNTHÈSE DE SECTION**

Des réformes ont été proposées par différents organismes pour reconsidérer le rôle et les attributions des CA. Des études de différents chercheurs se sont intéressées à entrevoir les contours de cette *gouvernance idéale*, qu'il s'agisse des responsabilités qu'il incombe aux administrateurs d'assumer, des obligations qui pèsent sur les dirigeants ou des engagements qui en découlent. Au niveau de la définition proposée de la gouvernance, ces recherches s'intéressent globalement à l'analyse des préceptes inhérents aux éléments structurels, culturels et ceux liés à la mission.



**Figure 1.9** Pratique de gouvernance : exercice et conceptions (Sources principales : inspiré de Naciri, 2006 ; Institut sur la gouvernance, 2001 ; OCDE, 2005b ; Sedjari, 2004 ; Morgan, 2006 ; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Le Moigne, 1990 ; Leblanc et Gillies, 2005)

Les thèmes de notre problématique seront appréhendés suivant les principes du système complexe, en considérant les spécificités liées au contexte de la pratique de gouvernance de la santé.

## 1.7. SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1

La définition du système de gouvernance que nous avons proposée est construite sur la définition fondamentale d'un système complexe, qui est l'organisation de composantes, *structurelle* et *culturelle*, poursuivant une *mission*, et se trouvant dans

un état d'interaction continue qui se caractérise par sa circularité et son intégrité. *La structure* s'exprime par les formes de coordination et de contrôle mises en place, *la culture* se traduit dans les processus de fonctionnement et les règles de comportement qui régissent les interactions entre les composantes du système, *la mission* s'inscrit quant à elle, dans l'objectif de la création de valeur par le dépassement des attentes des intéressés.

Ces trois dimensions, la culture, la structure et la mission, sont mobilisées pour approcher les quatre objets de l'étude de la gouvernance au CA : l'accès, l'insertion, l'interaction et les conceptions concernant notamment, la compétence, la composition, la performance, la pratique de gouvernance, et finalement le rôle de l'administrateur. Ainsi, les principes du système complexe serviront de bannière conceptuelle, qui guidera notre réflexion sur le sujet et chapeautera toutes les démarches de réalisation de cette recherche.

Après avoir analysé les éléments qui permettent selon nous de penser le système de gouvernance et sa complexité, l'objet du chapitre suivant est d'en décrire les points culminants dans le domaine de la santé.

## **CHAPITRE 2**

### **GOVERNANCE DE LA SANTÉ**

Ce chapitre est présenté en trois sections. La première section introduit la gouvernance du système de santé au Québec, à travers une lecture de son évolution historique, avant d'en présenter les principaux défis et enjeux actuels. La section suivante est consacrée au CHU, pour en décrire la composition, l'activité et le fonctionnement. Le cas du CHUSJ est présenté dans une dernière section.

#### **2.1. GOUVERNANCE DU SYSTÈME DE SANTÉ**

En partant des caractéristiques de la gouvernance publique, cette section traite le système de santé et des services sociaux au Québec. Via une description de l'évolution historique du système au Canada et au Québec, il s'agit d'en expliquer les défis et enjeux actuels et futurs.

##### **2.1.1. ENJEUX ET DÉFIS DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE**

La particularité de l'action publique est qu'elle relève de l'intérêt général, contrairement à la sphère privée, animée par les intérêts particuliers. C'est pourquoi on supposait, pendant longtemps que l'administration publique ne peut se soumettre aux mêmes perceptions et impératifs de gestion qui prévalent au secteur privé.

Cependant, cette vision est remise en question depuis les années 80, avec la montée politique des néoconservateurs autour de personnalités telles que Ronald Reagan aux États Unis et Margaret Thatcher en Grande Bretagne, principalement préoccupées par

la réduction des coûts publics en adoptant une politique d'innovation institutionnelle sans précédent.

En effet, sous l'impulsion du retrait du statut de l'État Providence et l'intégration des normes du marché dans les politiques gouvernementales de distribution des ressources, la gestion des administrations publiques subit de profondes mutations (Peters et Savoie, 1995, 2001). Le rôle de l'État s'est réduit considérablement avec l'instauration de réformes administratives en matière de régulation des systèmes internes, via des techniques de rationalisation mises de l'avant par les recommandations d'institutions supranationales (telle que la BM). Des transformations majeures touchaient profondément la conception de l'action publique.

Depuis l'apparition de l'ouvrage fondateur du *New Public Management* (la Nouvelle Gestion Publique), par Osborne et Gaebler (1993), les différences s'estompent entre les secteurs publics et privés. Les particularités du secteur public ne justifient plus de renoncer aux principes de performance. Ce qui importe c'est la réalisation de la mission, selon les moyens confiés aux dirigeants, pour atteindre un niveau de qualité exigé par l'utilisateur, dorénavant érigé au rang du client / consommateur (Peters et Savoie, 1995, 2001). En termes de techniques de gestion, cette nouvelle façon de faire privilégie l'orientation de l'action vers les résultats plutôt que vers le traditionnel contrôle de procédures. Les méthodes utilisées s'apparentent aux techniques de comptabilité analytique, le contrôle de gestion, les techniques de mesure de performance, l'évaluation des politiques publiques ainsi que la mise en place de standards de qualité (Proulx, 2008).

Bref, suivant une idéologie typique de supériorité du secteur privé, des réformes sont entreprises pour augmenter la qualité du service public offert au citoyen/ client, et atteindre du même coup les objectifs d'optimisation et de rationalisation des



ressources. Dans le contexte du Nouveau Management Public, on remet en question l'ancien régime bureaucratique au profit d'un nouveau *paradigme* centré sur la performance dans une optique client, et sur la gestion par les résultats sous une optique de rentabilité. De ce fait, on focalise davantage sur les nouvelles compétences clés que doivent se procurer les gestionnaires publics en termes de structure, culture et pratiques (Proulx, 2008 ; Mazouz et Maltais, 2004).

Par ailleurs, suite à la mondialisation des marchés, l'État est désormais soumis aux règles économiques internationales et aux directions des organisations supranationales (NU, OCDE, PNUD, ...). Les systèmes émergents de gouvernance publique sont de ce fait pleinement inspirés des *bonnes pratiques* véhiculées par ces institutions. L'attention, jadis centrée sur la bureaucratie, est portée actuellement aux résultats en termes d'efficacité et d'efficience (OCDE, 2000, 2002b, 2005a, 2005b).

La prise de décision dans le domaine public se trouve soumise à une série de contraintes relativement complexes, notamment en matière de distribution du pouvoir, et ce dans différents contextes politiques (Sedjari, 2004). C'est ainsi que l'on insiste dans la gouvernance des organismes publics sur l'établissement de procédures réglementaires garantes de transparence, de communication et d'imputabilité des membres administrateurs à l'égard, et des autorités gouvernementales, et des citoyens.

De l'avis de Gaudin, trois éléments sont essentiels à la bonne gouvernance publique : une lisibilité accrue de l'action publique, accessible à tous les citoyens ; une imputabilité réelle (accountability) passant par des évaluations techniques et financières ; la mobilisation de réelles compétences gestionnaires (Gaudin, 2002, p. 72). La tendance traduit généralement la modification de la culture de gouvernance vers une plus grande implication, le renforcement de l'expertise, la circulation

transparente de l'information et la séparation des fonctions du président du CA de celles du directeur général (Comité Mixte, 2001).

Le système de santé canadien, que l'on peut transcender aussi aux différentes provinces qui composent le pays, est fondé sur des principes qui font sa particularité. Il s'agit de valeurs spécifiques au contexte dans lequel le système a été créé, et a évolué au fil des années.

### **2.1.2. APERÇU HISTORIQUE DE L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME DES SOINS DE SANTÉ AU CANADA**

Le régime des soins de santé au Canada est un régime public et universel, couvrant tous les soins médicaux et hospitaliers nécessaires. L'assurance maladie constitue ainsi une valeur fondamentale dans la société canadienne. Sous la responsabilité directe du gouvernement, ces services sont financés par les deniers publics. Ils sont dispensés par des professionnels en santé et autres domaines, régis par leurs collègues respectifs. La Loi sur la santé repose sur les principes fondateurs suivants : la gestion publique, l'intégralité, l'universalité, l'accessibilité, et, la transférabilité.

Depuis la mise sur pied du programme d'assurance maladie national, il a été examiné par plusieurs groupes de travail à l'échelle fédérale. Sur son site officiel<sup>37</sup>, Santé Canada répertorie l'ensemble des travaux menés sur le système sanitaire au Canada, et ce depuis sa création dans le début des années soixante.

#### *1961 : Commission royale sur les services de santé (Commission Hall)*

Les commissaires étaient chargés d'examiner les services déjà établis et d'identifier les besoins et les effectifs y afférents en soins de santé. Les recommandations formulées s'articulaient autour du financement, des exigences en matière de personnel, de formation et de recherche, et finalement, des moyens d'amélioration éventuels.

---

<sup>37</sup> [www.hc-sc.gc.ca](http://www.hc-sc.gc.ca)

La commission s'est intéressée à fournir les estimations en matière de distribution des soins, d'enseignement et de recherche. Dans une seconde étape, la commission avait traité la couverture publique, complète et universelle ; les coûts devant augmenter sensiblement suivant l'expansion prévue, selon le rapprochement avec l'évolution estimée du produit national brut, les implications financières du régime proposé ont trait aux soins, aux dépenses en hygiène publique, à l'investissement, à la recherche et la formation.

Aussi, la commission avait proposé une *charte de santé des canadiens* car :

*« la réalisation des normes de santé les plus élevés au bénéfice de notre population doit devenir un objectif de la population nationale ... le régime de santé complet et universel :*

*Mis en œuvre en conformité avec l'évolution du régime constitutionnel ; fondé sur le libre choix ; financé par des régimes de paiement anticipés ; réalisé avec la collaboration entière du public, des professions médicales, des organismes privés, de tous les partis politiques, des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux. »* (Rapport Hall, 1964, p. 12, 13).

En plus d'avoir traité des exigences humaines, financières et logistiques du régime de soins, la commission s'est aussi intéressée à quelques aspects de la gouvernance, notamment en examinant la structure administrative de planification, et en encourageant la transparence et l'accessibilité des informations en santé à toute la population.

### *1973 : Rapport Lalonde*

Il s'agissait de tracer de nouvelles politiques en soins de santé. Ce rapport propose d'intégrer deux volets dans l'orientation stratégique en la matière, à savoir : les soins, et la prévention et promotion. L'on arrive à recommander cinq stratégies prioritaires : une stratégie de promotion, une stratégie de réglementation, une stratégie de recherche, une stratégie d'efficacité des soins, une stratégie d'établissement d'objectifs.

L'appréciation de la santé s'est effectuée selon une approche de rupture avec la conception traditionnelle, et ce à trois niveaux : individuel, ancré dans les habitudes ; social, tissé par les valeurs ; gouvernemental, centré sur la protection du citoyen. Le mode d'intervention fédérale devrait dans ce cas emprunter une conception globale de la santé, fondée sur quatre éléments : la biologie humaine, l'environnement, les habitudes de vie, l'organisation des soins de santé.

L'apport en termes de gouvernance réside justement dans cette vision qui prône l'élargissement de l'action, qui dépasse l'organisation des soins proprement dits, et atteint la régie des routines sociétales. L'éventail des actions proposées ne se limite pas aux soins et à la recherche, mais s'étend aussi à l'orientation stratégique, réglementaire et sociale, dans une perspective systémique. Le défi pour la gouvernance se situe vraisemblablement dans la complexité grandissante du contexte de prise de décision.

*1979 : Étude sur les services de santé (programme de santé national et provincial du Canada)*

Le but de cette enquête était de vérifier la mise en application de la politique fédérale en santé dans les provinces. Les méta-principes fondamentaux du système devaient être évalués au niveau provincial. Les recommandations du rapport final portaient sur les méthodes de facturation des services et sur les normes d'application des principes nationaux reconnus.

Les principes réglementaires de la Loi sur les soins de santé d'universalité, d'accessibilité, d'intégralité et de gestion publique, avaient suscité des craintes quant au contrôle des dépenses budgétaires fédérales. Sur le plan de la gouvernance, les questionnements se rapportaient à la distribution des rôles et des responsabilités entre les paliers fédéral et provincial. Le programme de frais partagés est utilisé pour transcender les particularités de chaque province, tout en respectant les normes nationales.

*1994 : Forum national sur la santé*

La mission de ce forum était de nature consultative. Les recommandations étaient axées sur quatre éléments : les valeurs et l'identité canadienne, l'équilibre recherché entre les différents secteurs, les déterminants de la santé pour les enfants, les jeunes, les adultes et les personnes âgées, et finalement, l'importance des données dans la prise des décisions.

L'intervention dans le système devrait, tout en préservant ses caractéristiques identitaires essentielles, assurer la flexibilité et l'efficacité de son organisation. L'attention est tournée vers la création de programmes pour les enfants, l'aide aux familles et l'action communautaire. On constate aussi que, sans pour autant s'attarder aux notions de transparence et d'asymétrie de l'information, le forum avait conclu sur l'importance des systèmes d'information fiables et probants pour éclairer la décision publique.

Le défi en termes de gouvernance se traduit dans la nécessité d'intervenir pour assurer plus de flexibilité et de transparence au système, tout en préservant ses valeurs fondatrices actuelles, à savoir l'universalité, l'intégralité, l'accessibilité, la transférabilité, et la vertu publique. Le changement porte sur les techniques de décision qui doivent se baser sur des informations hautement structurées, correctement analysées et efficacement diffusées.

*1999 : Comité sénatorial permanent des Affaires sociales, de la science et de la technologie sur l'état du système de soins de santé au Canada (Comité Kirby)*

L'objectif était de présenter le portrait actuel de l'état de santé des canadiens et d'examiner le rôle du gouvernement dans le système à la lumière des principes fondamentaux. Les recommandations sont tournées vers : la responsabilisation, l'efficacité, la garantie et la sécurité des soins, l'infrastructure, la promotion et la prévention, la réforme et la Loi.

Le travail de ce comité aborde avec plus de précision les problématiques de la gouvernance. En effet, les assises de la transparence et de la responsabilisation sont

établies par la proposition de la nécessité de produire un rapport annuel sur l'état de santé, et ce par un organisme indépendant d'évaluation. En ce qui a trait à l'efficience du système, il a été proposé de viser l'établissement des coûts individuels, la comparaison du rendement des hôpitaux, l'amélioration de la reddition de comptes ainsi que la responsabilisation des Régies Régionales quant aux dépenses. Bien plus, le rapport recommande la nomination d'un commissaire national aux soins de santé pour renforcer l'imputabilité.

*2001 : Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada (Commission Romanow)*

La question centrale était liée à l'avenir de la santé des citoyens et aux perspectives d'actualisation du système. Le rapport avait proposé de porter un nouveau regard à la Loi sur la santé, au régime d'assurance, au recueil d'informations et de données en santé, et à la diffusion des soins aux régions éloignées.

Le travail de cette commission ne se limite pas à l'examen de la problématique du financement viable, à l'évolution de la prestation des soins, à l'importance de la prévention, à la nécessité d'accroître l'accès et la qualité. Le rapport réitère les principes fondateurs du système de santé, et ce dans le cadre d'un pacte canadien qui annonce et définit les responsabilités et devoirs des citoyens, des gouvernements et des professionnels.

Même si l'on n'en propose aucune définition explicite, la gouvernance a été débattue en mettant de l'avant certaines mesures. La création d'un conseil de la santé du Canada devrait permettre de favoriser la collaboration et le leadership entre les niveaux gouvernementaux fédéral, provincial et territorial ; la réitération des principes réglementaires pour introduire celui sur l'imputabilité devrait réduire l'asymétrie de l'information vis-à-vis des citoyens et encourager les bonnes pratiques ; augmenter la portée, l'accès et la fiabilité des renseignements par la création des dossiers électroniques de santé ; s'aligner sur les exigences de mondialisation en matière de droit international.

### 2.1.3. APERÇU HISTORIQUE DE L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME DES SOINS DE SANTÉ AU QUÉBEC

Depuis sa mise en place au niveau de la province du Québec, le système de santé a fait l'objet de plusieurs réformes. En 1971, l'Assemblée nationale adopte la Loi sur les services de santé et des services sociaux. Le système de santé mis en place traduit le régime d'accès universel et gratuit, sans égard au revenu ni au statut social des citoyens. L'évolution progressive du système s'est poursuivie par la création des CLSC (Centres Locaux de Services Communautaires), des départements de santé communautaires et des centres des services sociaux. L'assurance maladie est élargie à de nouveaux programmes, tels que les soins dentaires aux enfants (en 1974), le programme de remboursement des prothèses (en 1975) et la couverture des dépenses en médicaments pour les personnes âgées (en 1977). Dès la fin des années 90, il était devenu obligatoire de renforcer les efforts pour combler les besoins croissants en soins à domicile et soins communautaires, en plus de l'accès aux médicaments indispensables. C'est ainsi que l'on avait adopté en 2000 le régime général d'assurance médicament qui ouvrait la voie au partenariat public - privé.

Sur le plan du financement, après avoir procédé par des compressions budgétaires dans le réseau de la santé et des services sociaux, le gouvernement québécois adopte en 2000, la Loi sur l'équilibre budgétaire<sup>38</sup> qui interdit formellement aux établissements du réseau de cumuler les déficits. Ceci amorça une nouvelle ère en gestion et financement des établissements de santé. Le projet de Loi 83<sup>39</sup>, dite la Loi modifiant la Loi sur les services de santé et des services sociaux, apporte des réformes en lien avec les problèmes d'accessibilité et de continuité des soins. Les transformations instaurées inscrivent la création des groupes de médecines familiales, des agences régionales, et, des Centres de Services de Santé et des Services Sociaux (CSSS, résultant de la fusion des CLSC, des centres d'hébergement et de soins de

<sup>38</sup> « Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux ». 2000.

<sup>39</sup> Projet de Loi 83, « Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives ». 2005.

longue durée et des centres hospitaliers des soins généraux et spécialisés). Ces nouveaux paliers de gouvernance consacrent l'encouragement des réseaux locaux socio sanitaires.

Plusieurs rapports de commissions et de groupes de travail ont amorcé les réformes du système de santé québécois sous les directives des autorités fédérale et provinciale.

*1984 : Le Comité d'étude sur la promotion de la santé*

Le Conseil des affaires sociales et de la famille du Québec produit ce rapport sur la base des normes tracées par la vision des nouvelles perspectives de la santé canadienne. L'approche adoptée est globale, intégrant, en plus de l'aspect médical traditionnel, des interventions en éducation et en promotion pour la santé.

En reprenant la conception globale de la santé, telle que proposée par le rapport Lalonde, ce comité trace les nouveaux enjeux de la politique de santé par rapport aux objectifs prioritaires d'amélioration de la santé des différentes classes de la société : les enfants, les jeunes, les adultes et les personnes âgées. La prévention et la responsabilité, sont les points rudimentaires de l'orientation des actions d'amélioration de la santé.

*1987 : La Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Commission Rochon)*

Le rapport de cette commission réaffirme les caractéristiques essentielles du système et appelle au maintien de l'équité d'accessibilité aux services et de distribution des ressources dans la collectivité. Le financement public, basé sur les revenus fiscaux, devait composer avec l'augmentation des coûts associée à l'expansion sociodémographique.

Après une comparaison de l'évolution de la société concernant la santé et les problèmes sociaux, et celle des politiques, structures et programmes gouvernementaux, la commission conclut que le système est prisonnier de ses acteurs. Le diagnostic était posé : « *le système est pris en otage par les groupes*



*d'intérêts* » (Rapport Rochon, 1987, p. 407). Dans ce sens, l'effet paralysant des rapports de force limite les choix décisionnels, qui demeurent souvent imposés par la nature des liens de pouvoir entre les groupes d'intérêts.

Le défi pour la gouvernance réside dans la nécessité de dépasser les problématiques posées par les rapports de force, de se réorienter vers les objectifs en termes de résultats à atteindre et de replacer le citoyen au centre de l'action entreprise.

En d'autres mots, de la situation décrite dans le rapport ressortent clairement les enjeux politiques et la divergence des intérêts qui caractérisent la complexité du processus décisionnel. Pour éviter que le bien commun, à savoir la santé de la population, soit ignoré au profit des intérêts propres aux divers groupes, une nouvelle dynamique de pouvoir s'impose, que ce soit au niveau décisionnel, des services ou des ressources.

Partant de l'idée que toute politique de santé est conditionnée par l'équité sociale, les orientations fondamentales doivent : centrer l'intérêt sur l'atteinte des résultats, adopter une approche intersectorielle aux niveaux local, régional et provincial, encourager la participation des citoyens dans les instances décisionnelles, adapter les objectifs et les moyens aux réalités régionales, agir sur les facteurs déterminants pour la population, garder l'aspect public du financement et du fonctionnement.

*2000 : La Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux (Commission Clair)*

Le rapport de cette commission marque un tournant important dans les débats sur la gestion du réseau de santé. La complémentarité avec le secteur privé est mise de l'avant par les groupes de médecine familiale et des cabinets ou des cliniques de médecins spécialistes affiliés à un centre hospitalier. Le partenariat avec les organismes communautaires devrait être révisé à la lumière de cette complémentarité. Face à l'insuffisance des ressources, il est recommandé de revoir constamment le panier des services assurés, pour en faire un choix judicieux. Ainsi, la modernisation

de la Loi sur la santé devrait reconnaître le droit fondamental de recevoir les soins non couverts, ici ou ailleurs.

Dans une section consacrée à la gouvernance, le thème est abordé tantôt par le mode de gouvernance, tantôt par la répartition des responsabilités des différents paliers décisionnels. Le point est mis sur la décentralisation qui devrait néanmoins être renforcée par la définition des niveaux d'imputabilité et de responsabilité des trois paliers : le Ministère se charge de tracer les orientations générales garantissant l'accessibilité, la continuité et la complémentarité des soins, les régies régionales doivent assurer les fonctions de planification, d'organisation et de gestion des ressources, les établissements locaux assument l'organisation et la distribution des soins à une population déterminée.

Toutefois, les efforts de décentralisation ne doivent pas menacer l'homogénéité de tout le système. En s'inspirant d'une conception qui privilégie les ententes et partenariats aux directives et règlements, il faut doter les acteurs aux différents paliers du pouvoir décisionnel nécessaire, tout en gardant la cohésion globale qui respecte l'orientation commune. Les principes sont les suivants : la responsabilité, la territorialité, l'imputabilité, la subsidiarité, la performance et la participation.

*2005 : Comité de travail sur la pérennité du système de santé et de services sociaux du Québec (Rapport Ménard)*

Les alternatives du financement du système face au vieillissement de la population constituaient la question centrale du travail de ce comité. L'impasse financière du gouvernement du Québec serait, selon ce rapport, en grande partie causée par les dépenses excessives en santé. En préconisant le maintien du financement public, le comité propose d'élargir l'action du secteur privé et d'envisager de nouvelles sources de revenus notamment en haussant les taxes. Ces conclusions ont créé une grande controverse parmi les acteurs au sein du système. Le lien postulé entre le vieillissement des générations, la richesse de la nation et les dépenses en santé, a été remis en question par plusieurs spécialistes (Breton et Khadir, 2005). Le recours au

privé a été, et est toujours, dénoncé par une couche considérable de la société (Communiqué FTQ, CSQ, CSD)<sup>40</sup>.

On constate que ce comité n'avait pas abordé explicitement le sujet de la gouvernance. Les recommandations principales sont consacrées à l'intégrité, le financement, l'efficacité et l'efficience du système. Toutefois, le rapport apporte aussi des recommandations qui prônent une prise de décision considérant, notamment, de lier la mesure de la performance à la reddition de comptes, d'adopter la multidisciplinarité dans la gestion de l'effectif, et d'encourager le partenariat avec les autres acteurs dans le système, entre autres, le privé.

*2008 : Groupe de travail sur le financement du système de santé (Rapport Castonguay)*

Ce travail appartient à la même lignée de travaux qui vise à la préservation de la pérennité du système de santé sous les nouvelles contraintes contemporaines. En postulant la nécessité de moderniser la Loi sur la santé, ce groupe de travail recommande de s'ouvrir davantage aux régimes d'assurance privée, d'établir des frais de franchise aux patients, de transférer la gestion du système au secteur privé, et aussi, de permettre la pratique médicale simultanée au privé et au public. Les réactions face au dépôt récent de ce rapport sont divergentes. Le gouvernement actuel écarte certaines recommandations, notamment l'augmentation des taxes.

En matière de gouvernance, ce groupe de travail en explicite l'usage, et en fournit une définition précise :

*« Appliquée au système de la santé, la gouvernance englobe toutes les questions concernant le **gouvernement et la gestion des différentes organisations composant ce secteur**, depuis le Ministère de la santé et des services sociaux jusqu'aux plus petites unités de soins composant le réseau et offrant des services aux citoyens.*

---

<sup>40</sup> « Le gouvernement doit rejeter le rapport Ménard et initier un véritable débat public sur la santé », <http://www.lagauche.com/lagauche/spip.php?article1264>)

*Le concept de gouvernance recouvre ainsi la **définition des missions et des rôles** de chaque organisation du secteur, **les responsabilités** qui leur sont attribuées, le **mode de nomination** de leurs dirigeants, leur **imputabilité**, les approches privilégiées en matière de **reddition de comptes** ainsi que **l'évaluation** des résultats obtenus. » (Rapport Castonguay, 2008, p. 159, nous soulignons.).*

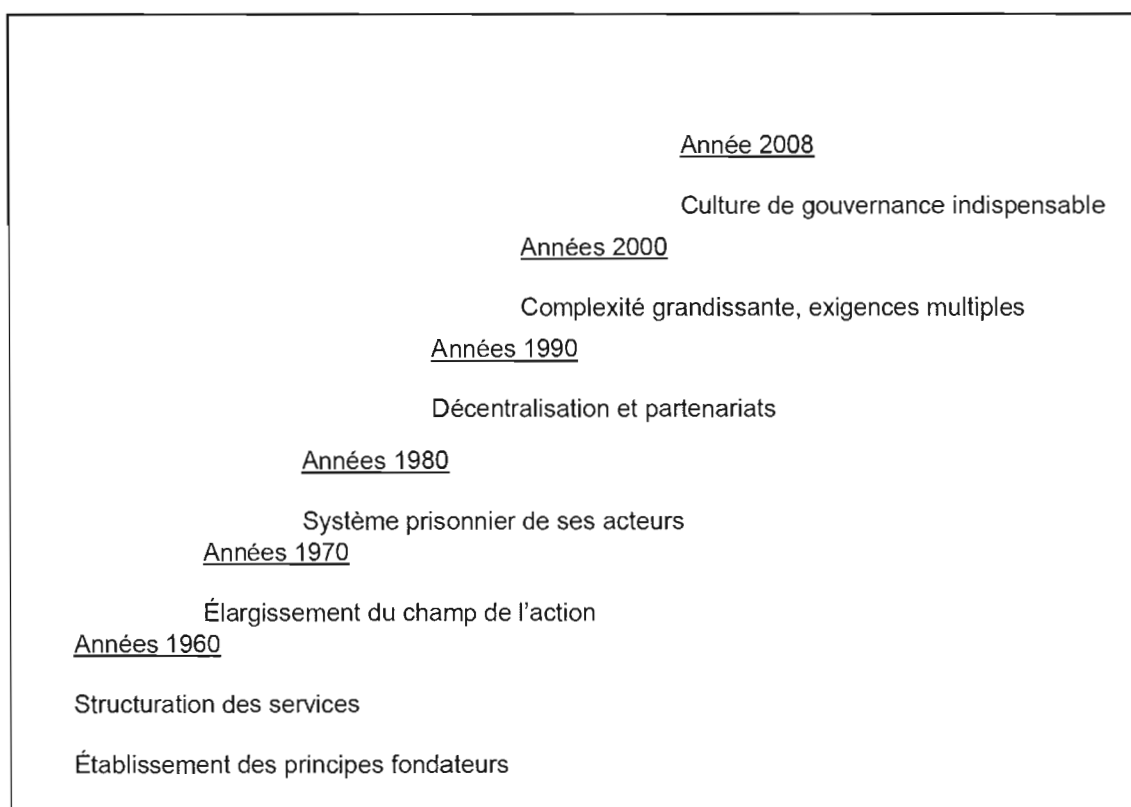
Si la complexité du système et son importance sont observées, par la portée du réseau, l'amplitude des dépenses, la taille des ressources, la multiplicité des activités, les enjeux amènent assurément une «**nouvelle culture de gouvernance**» (Rapport Castonguay, 2008, p. 187), à implanter selon les quatre principes suivants :

- Une clarification des missions attribuées à chacune des organisations du système de santé ;
- Une différenciation des rôles assumés par ces mêmes organisations ;
- Les droits et obligations de chacun soient précisés dans le cadre d'ententes contractuelles, conclues entre les différentes organisations et acteurs du système de santé ;
- Un certain nombre d'orientations, telles que la décentralisation et l'autonomie, ainsi que des exigences touchant à l'imputabilité, à la responsabilité et à l'évaluation.

L'application de ces principes s'étend aux structures, procédures, ententes, organismes et citoyens. C'est ainsi que le comité propose la mise en place de l'Institut national d'excellence en santé regroupant le Conseil du médicament du Québec, l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et le Commissaire à la santé et au bien-être.

Que ce soit au niveau fédéral ou provincial, on constate que le thème de la gouvernance n'est pas un sujet complètement nouveau dans le domaine de la santé,

mais remonte à quelques décennies passées. Les pratiques de gouvernance étaient en effet, à l'origine de la formulation de diverses recommandations de divers groupes de travail, sans que la notion spécifique de gouvernance ne soit nommément invoquée.



**Figure 2.1** Évolution du cadre général du système de santé au Québec

Le parcours historique du système de santé au Québec a permis de cerner l'évolution des principes de gouvernance mis de l'avant par les décideurs publics. Les sections suivantes seront consacrées à présenter en détail les particularités de ce système.

#### **2.1.4. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU SYSTÈME DE SANTÉ QUÉBÉCOIS**

Au Québec, le système de santé est régi par des instances hiérarchisées en trois niveaux : ministériel, régional et local. La Loi 83 sur la santé et les services sociaux régit les prérogatives de chacun des intervenants à chaque niveau. Ceci renvoie

aux principes de la gouvernance partagée, selon la conception proposée par l'OCDE (2002a), qui fournit un cadre aux mandats partagés, dans le but de réaliser, **ensemble**, un objectif public. Dans ce sens, le gouvernement procède par la délégation de quelques attributions, en fonction des compétences et des responsabilités, objet d'accords de collaboration.

Dans son rapport sur le financement du système de santé, suivant une logique de gouvernance partagée, Castonguay définit les fonctions de ses trois piliers comme suit :

- *« Il revient au Ministère de la santé et des services sociaux de déterminer le contenu du **panier des services** assurés, de **définir des standards de qualité** à respecter de la part des dispensateurs de soins, des **règles d'admissibilité** et des modalités **d'évaluation** des services offerts. C'est notamment le rôle du Ministère de s'assurer que les règles d'admissibilité sont appliquées de manière uniforme sur le territoire.*
- *C'est aux agences régionales de procéder à **l'agrément et à l'évaluation** des dispensateurs de services, pour veiller à ce que les **standards de qualité** soient respectés et que les objectifs fixés aux dispensateurs par contrat soient atteints. Elles ont l'obligation de s'assurer de la **disponibilité** des services sur leur territoire.*
- *Les CSSS, dont les CLSC sont devenus une composante, ont comme première responsabilité la gestion des cas, **l'évaluation de l'admissibilité** des patients, leur **orientation** vers les services appropriés, **l'organisation** des passerelles entre les services à domicile et les autres composantes du système de santé et de services sociaux. » (Rapport Castonguay, 2008, p. 130, nous soulignons).*

Par ailleurs le même comité souligne que :



*« C'est la gestion de la production de services qui guide les actions et décisions du Ministère de la santé et des services sociaux et des agences régionales. C'est cette conception qui fait que **tout dans la loi encadre la production de services.** [...] Le Québec est possiblement rendu à la limite de cette conception de la gouverne. »* (Rapport Castonguay, 2008, p. 91, nous soulignons.).

Le comité recommande que le gouvernement adopte une approche plus flexible et plus souple pour doter les paliers de niveaux inférieurs davantage d'autonomie dans l'organisation des services de soins.

*Au niveau ministériel :*

Le ministre est responsable de l'établissement de la politique et des orientations stratégiques en matière de santé. Il est chargé de la répartition des ressources humaines, matérielles et financières entre les régions, ainsi que l'évaluation des résultats. Il doit veiller à la coordination interrégionale, dans l'esprit du respect des standards préétablis en matière de sécurité, de qualité, d'intégrité et d'accessibilité des soins (Article 431).

Il assure ses fonctions à l'aide de huit organismes conseil (la Corporation d'hébergement du Québec, l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé, le Conseil du médicament, le Conseil de la santé et du bien-être, le Conseil médical du Québec, l'Institut national de santé publique du Québec, l'Office des personnes handicapées du Québec et la Régie de l'assurance maladie du Québec), ainsi que la Table de coordination des réseaux universitaires (Article 436).

Selon le rapport Castonguay, le gouvernement devrait assurer le financement durable, équitable et prévisible. On recommande ainsi au Ministère de la santé et des services sociaux de restreindre son rôle aux grandes fonctions de gouverne, et déléguer la dispensation des soins, laissant aux agences régionales, et aux établissements locaux la responsabilité et l'autonomie nécessaires d'effectuer ce travail.

*Au niveau régional :*

Les agences de la santé et des services sociaux sont responsables de la planification régionale et de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Elles se chargent aussi de l'allocation budgétaire aux établissements et ce, en fonction du développement de réseaux locaux tributaires des spécificités socioculturelles et linguistiques des populations desservies (Article 405).

Elles sont au nombre de 18 agences de la santé et des services sociaux, administrées chacune par un CA, et composées de départements régionaux de médecine générale, de comités régionaux sur les services pharmaceutiques et des tables régionales des chefs de département de médecine spécialisée. En plus, ils sont reliés à chaque agence : un forum de la population, une commission infirmière régionale et une commission multidisciplinaire régionale (Articles 339, 340).

La régionalisation du système de santé en 1992 au niveau des régies locales avait comme objectif de décentraliser l'organisation des services des soins et l'allocation des ressources aux établissements locaux dépendamment des caractéristiques de la population desservie. Toutefois, Gaumer et Fleury (2007, p. 5) constatent que « *au Québec, la décentralisation en santé et services sociaux n'a par ailleurs jamais réellement franchi le cap de la déconcentration et de la délégation* ».

En effet, les problèmes de gouvernance surviennent particulièrement, tel que dénoncé dans le rapport Rochon, du manque d'adaptation des objectifs fixés et des moyens alloués aux réalités régionales et locales, qui laisse apparaître les divergences d'intérêts particuliers des acteurs. La planification à long terme se heurte à l'insuffisance des dispositifs de coordination et d'évaluation. Cette année, le rapport Castonguay recommande de doter les acteurs régionaux de plus de flexibilité et de souplesse selon les spécificités régionales, ce qui permettra de pallier à la rigidité du cadre législatif actuel. Aussi, la définition du rôle précis de l'Agence régionale devrait être éclaircie.



*Au niveau local :*

Le CA de l'établissement se charge d'établir les orientations et les priorités au niveau local. Il est responsable de l'utilisation que l'on fait des ressources humaines, matérielles et financières, ainsi que la qualité, la sécurité et l'efficacité des services dispensés.

Dans un territoire local précis, les établissements de santé, dont les centres de santé et de services sociaux et les centres hospitaliers et universitaires, partagent la responsabilité d'offrir l'ensemble des services de santé généraux et spécialisés à la population locale. Ils s'organisent en réseaux locaux de services, et se mobilisent via les projets cliniques et organisationnels, ainsi que les ententes de service qu'ils peuvent conclure avec d'autres partenaires, tels qu'entre autres : les cliniques médicales privées, les centres de jeunesse, les centres de réadaptation, les organismes communautaires, et les instituts universitaires (Articles 81 à 99).

La Loi 83 stipule (Article 79) que les services de santé sont fournis par les centres suivants : centres des services de santé et des services sociaux (CSSS), les centres d'hébergement de longue durée (CHLD), les centres de réadaptation ou de protection (CRP), les centres hospitaliers (CH), et finalement, les centres hospitaliers universitaires (CHU). Les missions de ses organismes se différencient dépendamment de la population et du territoire qu'ils desservent, de la nature des soins qu'ils procurent et des activités qu'ils pratiquent (enseignement, recherche, ...).

#### **2.1.5. DÉFIS EN GOUVERNANCE DE LA SANTÉ**

Les groupes de travail et les comités chargés d'examiner le système de santé ont constaté que la confusion des rôles et des missions des différents acteurs régionaux et locaux, notamment les CA, limite la portée des mécanismes de concertation. La normalisation qui inspire le cadre réglementaire actuel impose des restrictions quant au transfert du pouvoir de budgétisation, ce qui implique la dépendance des mécanismes de gouvernance aux modes de financement du système (Gaumer et Fleury, 2007).

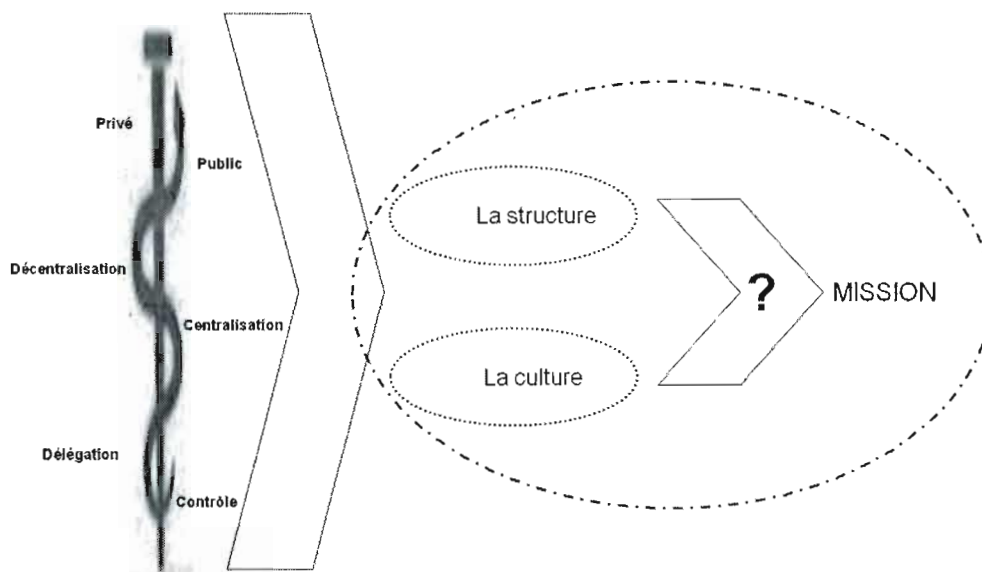
Les entreprises de réforme structurelle des services de santé avaient pour but d'assurer une meilleure intégration administrative et clinique, et de permettre la rationalisation des ressources. Le fondement est simple : parvenir à faire plus, plus efficacement, en déléguant les responsabilités, selon les spécialisations reconnues. Toutefois, les problématiques attachées à cette nouvelle organisation sont intrinsèquement liées à l'établissement des assises de la gouvernance partagée mise de l'avant par le gouvernement (OCDE, 2002a). Les enjeux inhérents à cette politique se situent conjointement au niveau de la définition des règles de délégation et de participation, et de l'établissement des mécanismes de coordination. Ces difficultés, transcendant les paliers décisionnels, se conjuguent au niveau local par des défaillances de gouvernance (ACFAS, 2008).

On constate que les efforts de restructuration se rapportent essentiellement à l'élément *structurel* du système. L'inefficacité des règles de fonctionnement crée une dissonance dans l'interaction avec la composante *culturelle*, symbolisée dans le comportement. Ainsi, à l'heure actuelle où les débats sur *la mission* du système de santé suscitent une vive controverse, l'organisation de *la structure* et *la culture* pour cadrer avec *la mission* présente des défis majeurs quant à son adaptation et son évolution suivant la conjoncture.

**Pour les besoins de la présente étude, l'attention est principalement portée à l'établissement au niveau local, et plus particulièrement le CHU.**

#### 2.1.6. SYNTHÈSE DE SECTION

À quelques nuances près, aux yeux des différents acteurs, *la mission* finale du système de santé est dépendante du maintien de la qualité des soins, eu égard des contraintes budgétaires. Néanmoins, les recommandations en matière d'organisation attachée aux dimensions culturelles et structurelles demeurent fort variées.



**Figure 2.2** Défis du système de gouvernance de santé au Québec

Dans la section suivante, nous allons nous pencher sur les particularités du système de gouvernance des CHU.

## **2.2. CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE : CHU**

Dans cette section, l'attention est portée à la gouvernance du CHU, notamment, la composition, le fonctionnement, la structure, et finalement, les activités du CA.

Un CHU désigne, selon la Loi 83 (Article 88) :

*« ... un centre hospitalier exploité par un établissement qui, en plus d'exercer les activités propres à sa mission, offre des services spécialisés ou ultra spécialisés dans plusieurs disciplines médicales, procède à l'évaluation des technologies de la santé, participe à l'enseignement médical dans plusieurs spécialités, selon les termes d'un contrat d'affiliation conclu conformément à l'article 110, et gère un centre de recherche ou un institut de recherche reconnu par le Fonds de la recherche en santé du Québec institué par la Loi sur le Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. ».*

À l'instar des autres établissements locaux de santé, il doit contribuer à la définition du projet clinique et organisationnel<sup>41</sup> au sein d'un réseau local de services de santé.

### 2.2.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : COMPOSITION

La Loi 83 (Article 126) précise qu'«*Un conseil d'administration spécifique est toutefois formé pour administrer un établissement qui exploite un centre hospitalier de soins généraux et spécialisés désigné centre hospitalier universitaire, institut universitaire ou centre affilié universitaire.* ».

Ce CA se compose de 23 membres pondérés comme suit (Article 133) :

- « 1° deux personnes élues par la population lors de l'élection tenue en vertu de l'article 135;
- 2° deux personnes désignées par le comité des usagers de l'établissement;
- 3° une personne désignée par et parmi les membres du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens de l'établissement;
- 4° une personne désignée par et parmi les membres du conseil des infirmières et infirmiers de l'établissement;
- 5° une personne désignée par et parmi les membres du conseil multidisciplinaire de l'établissement;
- 6° une personne désignée par et parmi le personnel de l'établissement qui n'est pas membre de l'un des conseils mentionnés aux paragraphes 3° à 5°;

---

<sup>41</sup> Selon l'article 99.5 de la Loi 83, l'instance locale est responsable de définir un projet clinique et organisationnel identifiant, pour le territoire du réseau local de services de santé et de services sociaux, les besoins sociosanitaires, les objectifs poursuivis concernant l'amélioration de la santé et du bien-être de la population, l'offre de services requise pour satisfaire aux besoins identifiés, et finalement, les modes d'organisation et les contributions attendues des différents partenaires du réseau. Le projet clinique et organisationnel doit être conforme aux normes ministérielles et régionales.

*7° le cas échéant, deux personnes désignées par les conseils d'administration des fondations de l'établissement et deux personnes désignées par les membres de la personne morale visée à l'article 139;*

*8° quatre personnes ou, lorsque l'établissement exploite un centre hospitalier désigné centre affilié universitaire, trois personnes désignées par les universités auxquelles l'établissement est affilié; l'une de ces personnes doit provenir d'une faculté de médecine, une autre doit provenir d'une autre faculté ou école du domaine de la santé et une autre doit être un résident en médecine et être désignée par et parmi les résidents en médecine qui exercent dans le centre hospitalier;*

*9° deux personnes désignées par l'agence concernée et choisies à partir d'une liste de noms fournie par les établissements de la région visés à l'article 119;*

*10° une personne désignée par le ministre après consultation des agences des autres régions desservies par l'établissement;*

*11° trois personnes reconnues pour leurs compétences en gestion et désignées par les membres visés aux paragraphes 1° à 10°, dont au moins une personne choisie à partir d'une liste de noms fournie par les organismes communautaires donnant des services à la population de la région et identifiés par l'agence concernée;*

*12° le directeur général de l'établissement. ».*

À l'exception du directeur général, le mandat des membres du CA est d'une durée de 3 ans (Article 149). Aussi, la Loi assure l'indépendance du CA et prévoit (Article 154) qu'un membre qui détient un intérêt dans une entreprise qui met en conflit ses responsabilités au sein du CA, ne peut y siéger ni participer aux décisions prises par l'établissement.

Les personnes désignées par cooptation devront répondre au critère de représentativité (Article 138), dans le sens où leurs compétences devront être

*« jugées utiles à l'administration des établissements concernés pour assurer au conseil une meilleure représentativité des différentes parties du territoire, de la composition socioculturelle, ethnoculturelle, linguistique ou démographique de l'ensemble des usagers desservis par les établissements et d'assurer une représentation la plus équitable possible des femmes et des hommes. ».*

Par ailleurs, la Loi exige que les listes des membres du CA doivent privilégier la parité entre les hommes et les femmes (Article 132.3).

### **2.2.2. CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : FONCTIONNEMENT**

Le mandat des membres de ce CA est de 3 années (Article 149). Les membres, quoi que non rémunérés, reçoivent le remboursement des dépenses engagées dans l'exercice de leurs fonctions (Articles 165). Le président et le vice président sont élus chaque année parmi les membres indépendants du CA (Article 157). Les réunions sont tenues au moins 6 fois par année, les membres sont convoqués selon le règlement en vigueur à l'établissement, les séances sont publiques sauf en cas de huis clos, les documents possèdent un caractère public, les décisions sont prises à la majorité des voix (Articles 160 à 170).

En plus de ses responsabilités en matière de la qualité, l'efficacité et la sécurité des soins et en matière de gestion et du maintien des ressources humaines, matérielles et financières, le CA doit nommer le directeur général, le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services, les médecins, les dentistes et les pharmaciens, conclure les contrats de services pertinents pour l'offre des soins, et, allouer adéquatement les ressources financières (Articles 170 à 175).

### 2.2.3. CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : PRÉSIDENT DU CONSEIL VS DIRECTEUR DE L'ÉTABLISSEMENT

La Loi 83 prévoit la séparation des fonctions de direction de l'établissement de celle de présidence du CA (Tableau 2.1).

**Tableau 2.1** Fonctions de direction et de présidence du CA du CHU

| Directeur général  | Président du CA                          |
|--|--|
| est nommé par le CA  | est élu par le CA pour un mandat d'un an |
| exerce des fonctions exclusives  | est membre indépendant                   |
| se charge de :<br>présentation de rapports à l'Agence<br>nominations des médecins dentistes et pharmaciens<br>coordination des activités cliniques | se charge de :<br>présider les séances   |

Source : adapté du Ministère de la santé et des services sociaux. « Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives ». 2005.

### 2.2.4. CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : COMITÉS ET CONSEILS

La Loi 83 (Article 181) exige la création d'un comité de vigilance et de la qualité, chargé de veiller au suivi des recommandations du commissaire local aux plaintes ou du protecteur des usagers. L'analyse des rapports transmis par ceux-ci sur la qualité, l'efficacité et la sécurité des services permet à ce comité de formuler des recommandations au CA pour qu'il assume sa responsabilité en matière de qualité.

D'autres comités et conseils sont prévus par la Loi, à savoir :

- Comité de gestion de risque, identifie et analyse les risques d'incidents ou d'accidents pour en formuler les recommandations adéquates auprès du CA ;
- Comité des usagers et résidents, veille au renseignement, l'accompagnement, l'assistance et la défense des usagers et résidents ;



- Comité de vérification, assure le lien du CA avec le vérificateur des états financiers ;
- Comité des infirmiers et infirmières auxiliaires ;
- Conseil multidisciplinaire ;
- Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens ;
- Conseil des sages femmes ;
- Conseil des infirmiers et infirmières.

#### **2.2.5. CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : PLANIFICATION, FINANCEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La structure administrative de l'établissement, ses directions, services et départements, est décrite dans le plan d'organisation administratif, professionnel et scientifique soumis aux instances régionales (Article 183). Sous recommandations du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens, et consultation de l'université d'affiliation, et selon les objectifs et les ressources disponibles, le plan organisationnel du CHU, prévoit aussi la formation de départements et de services cliniques et fait mention de la répartition, entre les médecins, des tâches relatives à l'activité clinique, à la recherche et à l'enseignement. Après l'approbation du plan par l'Agence régionale, il constitue ainsi le plan des effectifs médicaux et dentaires de l'établissement (Article 184).

En ce qui a trait au financement, la direction de l'établissement se charge d'établir les prévisions de fonctionnement selon les paramètres budgétaires fixés par l'Agence régionale, elle-même en accord avec les directives ministérielles (Article 284). Des rapports périodiques faisant état de l'utilisation du budget adopté par le CA sont transmis à l'Agence régionale.



#### **2.2.6. CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CHU : VÉRIFICATION ET REDDITION DE COMPTES**

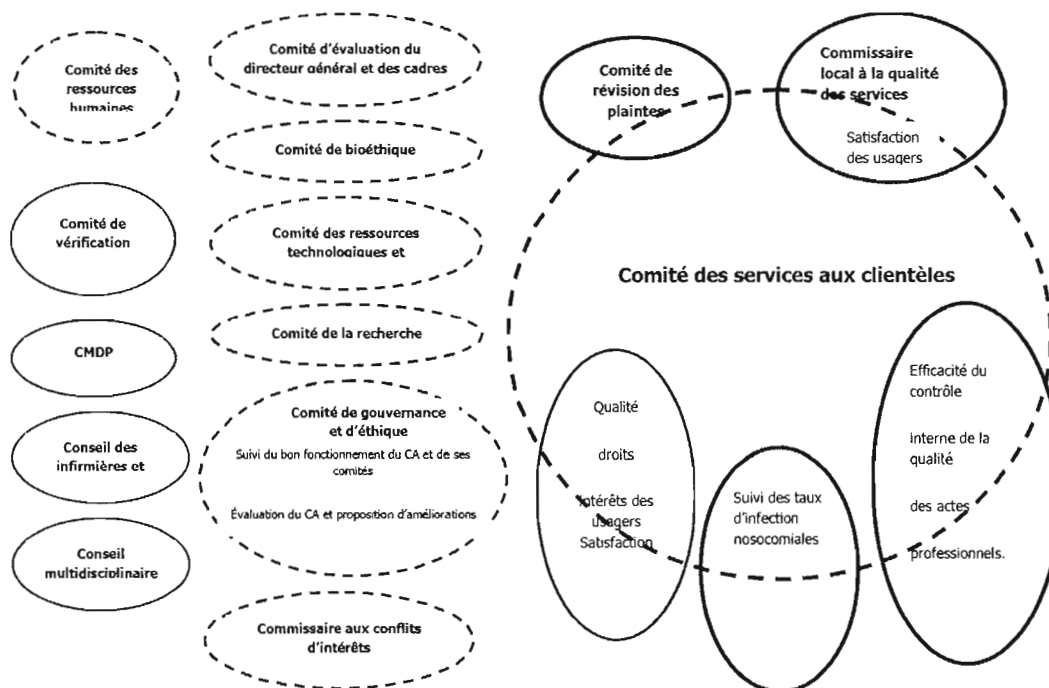
S'agissant d'un CHU, le directeur général doit conclure une entente de gestion et d'imputabilité (Article 182) avec l'Agence dont fait partie aussi le ministre. En vertu du pouvoir de surveillance et de contrôle qu'exerce l'Agence sur l'établissement de santé, cette entente cadre la mission et les orientations stratégiques, présente un plan d'action concernant les objectifs et les moyens de les atteindre, précise les indicateurs d'évaluation des résultats, engage l'établissement à produire un rapport annuel de gestion.

Par ailleurs, avec le suivi du comité de vérification, les états financiers font l'objet de vérification lors de la clôture de chaque exercice. Les états financiers, le rapport de vérification, ainsi que la résolution du CA sont alors transmis au ministre.

#### **2.2.7. SYNTHÈSE DE SECTION**

La Loi sur les services de soins de santé au Québec explicite les règles en matière de structure et composition, du fonctionnement, de gouvernance, de gestion courante, de financement, et finalement, d'imputabilité.

Toutefois, si besoin est, d'autres architectures complémentaires de gouvernance peuvent être introduites, dépendamment du contexte et des exigences. Un exemple est fourni dans la figure suivante (2.3).



**Figure 2.3** Structure du CA d'un CHU (Source : adapté de IGOPP. « Penser la gouvernance des services de santé et des services sociaux du Québec : exercice de modélisation ». 2006, p. 21.)

L'objet de la section suivante est de présenter le CHUSJ, ses caractéristiques, son historique, son évolution, et son système de gouvernance, en faisant référence aux propriétés structurelle, culturelle et à la mission du système.

## 2.3. HÔPITAL SAINTE JUSTINE : NAÎTRE, VIVRE, GRANDIR

Dans cette section, on s'intéresse à présenter le cas objet de cette recherche, le CHUSJ, par la description du contexte de sa création et de son évolution.

### 2.3.1. HÔPITAL SAINTE JUSTINE : CONSTRUCTION

L'Hôpital Sainte Justine (désormais HSJ) est un hôpital pédiatrique né d'une volonté caritative d'un groupe de femmes socialement engagées dans la lutte contre la mortalité infantile au sein de la communauté francophone. En effet, au début du siècle

passé, Montréal avait connu le taux de mortalité infantile le plus élevé de toutes les villes occidentales. Le phénomène frappait particulièrement les quartiers pauvres où les contaminations nutritives faisaient de grands ravages, d'autant plus que la population francophone n'était pas dotée d'un hôpital pédiatrique à l'instar de leurs compatriotes de la population anglophone au sein de la ville (Guérard, 2002). La situation catastrophique appelait à la mobilisation de la société civile ; médecins, intellectuels, politiciens et communautaires se sont engagés pour la sauvegarde de la vie des enfants canadiens français.

La première femme médecin canadienne française, Irma Levasseur, avait répondu à l'idée de fonder un hôpital pédiatrique, en s'organisant avec des femmes de la bourgeoisie montréalaise, dont Madame Justine Lacoste-Beaubien, pour concrétiser le projet, et ce le 26 novembre 1907. L'Hôpital était principalement voué à la lutte contre la mortalité infantile et à la protection de la santé des enfants pauvres dans la population franco-canadienne montréalaise.

La sympathie des partisans est définitivement requise pour une œuvre philanthropique à vocation sociale, dont le financement repose principalement sur des dons et des initiatives privées. À la recherche de la reconnaissance et de la liberté nécessaires pour l'implication sociale, les fondatrices, et plus spécifiquement, Madame Justine Beaubien, étaient à l'origine de l'amendement de la Loi permettant aux femmes mariées d'administrer « leur Hôpital » sans exiger l'autorisation de leurs maris. De même, la crédibilité auprès des autorités religieuses était également sollicitée, la visite et la bénédiction de l'HSJ par l'évêque avait couronné ces efforts dès 1913. Sur le plan de l'enseignement, la crédibilité scientifique était assurée par l'affiliation en 1914 à une institution reconnue en médecine, à savoir la faculté de médecine de l'Université de Montréal.

### 2.3.2. HÔPITAL SAINTE JUSTINE : ÉVOLUTION

Rita Desjardins (1989) est une historienne qui s'est intéressée à l'évolution de l'HSJ. Elle rapporte que depuis sa création, jusqu'au années 1960, les fonctions de direction étaient assurées par les femmes fondatrices qui détenaient de larges pouvoirs dans la gestion des affaires de l'Hôpital. Le bureau d'administration, composé par les seules femmes fondatrices de l'Hôpital, détenait des pouvoirs absolus de gérance dans tout ce qui se rapportait au fonctionnement quotidien de l'Hôpital, à savoir : l'orientation stratégique, le cadre institutionnel, le fonctionnement de l'Hôpital et du dispensaire, la gestion des soins et du service médical, l'admission des malades, la formation du personnel soignant, les nominations de médecins, et, la discipline des employés. La charte de la corporation retenue en 1914 assoyait les larges prérogatives d'action, de supervision, de contrôle et de décision accordées aux dames membres du bureau d'administration.

Selon Desjardins (1989), les comités exécutifs nécessaires au fonctionnement de l'Hôpital ont été mis en place progressivement, citons entre autres : le comité de lingerie, celui de la culture, celui de la publicité, ...etc. Aussi, le bureau médical a été instauré pour la gestion des affaires de soins. Toutefois, le bureau d'administration, exclusivement féminin, monopolisait le pouvoir de décision et réduisait l'espace discrétionnaire accordé au bureau médical, notamment en ce qui a trait aux règlements médicaux, à la gestion des soins, à la nomination des médecins et à l'admission des malades.

Étant donné que les préoccupations de l'heure appelaient au développement de la pédiatrie, la direction aspirait continuellement à la modernisation et l'expansion. Les projets ambitieux de développement imposaient des exigences d'excellence dans toutes les actions entreprises. La direction avait choisi d'emprunter la voie de la modernité médicale et du progrès scientifique : dans une démarche progressiste,

l'obligation d'évoluer pour le personnel, médecins, infirmières et religieuses, était hautement valorisée par le biais de la recherche et de la formation.

Par ailleurs, le suivi exercé par l'administration sur tous les processus réduisait l'autonomie, minimisait les initiatives des professionnels des soins, y compris les religieuses, et alimentait de ce fait les conflits entre ces groupes, en l'absence de mécanismes de concertation entre les deux instances, administrative et médicale.

Un ouvrage récent retrace 100 ans d'histoire de l'HSJ. L'auteure (Baillargeon, 2007) précise, en traitant la période de l'engagement de l'administration de l'Hôpital dans le renouvellement des locaux et de la technologique, que la direction était contrainte de confier les services médical et chirurgical à l'Université de Montréal. L'affiliation à cette dernière impliquait de renoncer à quelques pouvoirs notamment ceux qui concernent l'activité médicale, telle que la nomination et la révocation des médecins et la circonspection des règlements médicaux, dorénavant proposés par le bureau médical, à l'intention de l'université et entérinés par le bureau d'administration.

Baillargeon (2007) rapporte qu'au cours des années 1960, le CA de l'HSJ faisait face à une nouvelle conjoncture : le partenariat avec le gouvernement impliquant la limitation de l'autonomie de gestion, l'introduction de nouveaux modes de gestion, ou encore, la participation imposée de quelques acteurs, tel que le directeur général, les médecins et des représentants gouvernementaux, dans la gouvernance.

Depuis l'intervention de l'État pour garantir l'accessibilité et la gratuité des soins, les efforts ont focalisé sur l'institutionnalisation et l'uniformisation de la gestion des hôpitaux. L'autonomie de décision des administrateurs se trouve ainsi limitée suite au transfert du pouvoir de décision au niveau régional (Agence) ou ministériel (Ministre de la santé). La gouvernance des établissements n'a évidemment pas échappé à ce courant réformiste. Les CA des établissements de santé sont dorénavant contraints au respect de la réglementation en ce qui a trait à leur composition, leur fonctionnement,

leur devoir, leur structure et l'obligation de reddition de comptes, comme ceci a été expliqué dans la section précédente.

### 2.3.3. SYNTHÈSE DE SECTION

La gouvernance au sein du CHUSJ, considérée comme un système complexe, conformément à la définition proposée, met de l'avant différents facteurs qui décrivent ses composantes intrinsèques aux dimensions culturelle et structurelle, suivant sa mission ambitionnée.

Au niveau de *la structure*, une multitude d'acteurs participent à la définition des formes de son organisation dans le système de gouvernance, via la Loi, les partenariats, ou l'affiliation. *La culture*, symbolisée par les comportements, s'inscrit dans les règles de fonctionnement, formelles et moins formelles, favorisant l'indépendance des décisions, la responsabilité vis-à-vis des autres acteurs, et la transparence des processus. *La mission*, telle que définie par la mission de l'Hôpital consiste à faire, naître, vivre et grandir les enfants.

**Tableau 2.2** Système de gouvernance du CHUSJ

| Structure  | Culture   | Mission                    |
|--|---|----------------------------|
| Autorités gouvernementales<br>Autorités hiérarchiques<br>Université de Montréal<br>Réseaux et partenaires<br>Patients<br>Population<br>Professionnels de la santé<br>Personnel | Procédures et règles de :<br>Indépendance<br>Responsabilité<br>Transparence | Naître<br>Vivre<br>Grandir |

## **2.4. SYNTHÈSE DU CHAPITRE 2**

L'objet de ce chapitre était de présenter une description du système de santé au Québec, à travers différents événements ayant caractérisé son développement. Il s'agissait aussi de parcourir l'histoire de la création et de l'évolution du CHUSJ, qui constitue le cas mis à l'étude.

À ce stade de notre réflexion, il est temps de se pencher dans le prochain chapitre sur la littérature en recherche sur le genre dans l'organisation, avant d'entamer la problématique de la présence des femmes au sein des CA.

## **CHAPITRE 3**

### **DIVERSITÉ DU GENRE DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Dans ce chapitre, l'attention est orientée vers l'analyse de la présence des femmes dans les CA. Il est divisé en trois sections. Les deux premières sections introduisent la problématique du genre dans la recherche en sciences de la gestion, et ce après une lecture succincte de la littérature sur le management au féminin. La dernière section est consacrée à appréhender la conception théorique de la problématique du genre spécifiquement au sein du CA.

La littérature sur le genre dans l'organisation avait tendance à opter pour une description dichotomique disjointe, opérant une séparation marquée entre les valeurs organisationnelles favorisées par les femmes et celles défendues par les hommes. Il importe de souligner que la représentation que nous privilégions distingue la teneur de ces valeurs, du genre de la personne qui les soutient. La substance de signification qui réside dans ces références mentales est approchée indépendamment de l'individu, dans le sens où elles peuvent être adoptées par un homme ou par une femme.

#### **3.1. FEMME ET MANAGEMENT AU FÉMININ**

Cette section présente une lecture d'un ensemble d'écrits pertinents, portant sur le courant féministe en recherche sur l'organisation.

##### **3.1.1. RECHERCHE FÉMINISTE**

L'apport considérable du mouvement féministe était de se procurer une reconnaissance et une légitimité intellectuelle en introduisant dans les universités un



courant important de recherche dit études féministes. Il était question de soumettre à l'investigation scientifique les événements politiques, économiques et sociaux induits par les revendications des femmes. Il semble que ce mouvement était porteur de nouvelles perspectives susceptibles de fournir un nouveau regard pour éclairer les relations sociales, éventuellement en milieu du travail. En effet, le mouvement féministe, grâce à son esprit critique, a alimenté les sciences de l'organisation de trois façons d'après Rouleau (2007) : l'analyse des inégalités entre les genres dans le milieu du travail, le développement de la notion du genre dans l'organisation, l'étude de la sexualisation du discours managérial.

Mais, si Rouleau s'est limitée à la contribution du courant radical, Calas et Smircich (1996) en ont fait une présentation plus exhaustive : le courant libéral, qui, même s'il défend l'égalité des femmes et des hommes en organisation, suppose la supériorité du modèle masculin en gestion ; le courant socialiste qui fournit un cadre d'analyse des pratiques organisationnelles traduisant l'oppression des femmes dans le monde capitaliste ; le courant psychanalytique, fondé sur l'idée de l'avantage féminin et pour lequel il s'agit d'un style de management spécifique aux femmes qui valorise des comportements plus adéquats au contexte organisationnel actuel ; et finalement le courant postmoderne, qui prône la subjectivité et la nature décousue de la réalité sociale exigeant un management androgyne indifférencié entre hommes et femmes.

### **3.1.2. RECHERCHE FÉMINISTE ET ORGANISATION**

Dans la recherche sur les pratiques de gestion, et sous la pression de la tendance générale de rationaliser le travail du manager, l'étude de référence de Schein (1973), démontre que l'image du manager qui réussit emprunte les aptitudes et les caractéristiques masculines. Ces critères façonnent l'évaluation de la performance, la conception de la mobilité et de développement de carrière, la procédure de sélection et de promotion. Aux niveaux hiérarchiques élevés, Fagenson (1990) corrobore les résultats de Schein (1973), et note la corrélation de la perception de la masculinité

avec la position hiérarchique. Dans ce sens, l'image du chef meneur est calquée sur les caractéristiques masculines. Aussi, les pratiques de cooptation et l'esprit de compétition dominant et consacrent de ce fait, un mode de fonctionnement directif à contrario du modèle participatif dit féminin (Grant, 1988 ; Burke et Sarda, 2007). Hall (1984), dans une réflexion sur l'utilisation du temps dans différents contextes culturels, avait noté que le mode de gestion masculin, dominé par la planification et le contrôle, qui régit actuellement le monde des affaires, s'expliquerait par la façon d'appréhender le temps. Contrairement aux femmes qui sont polychromes, les hommes seraient de nature monochrome, avec un temps de réponse (autorégulation) lent et une attitude remarquablement segmentée, ce qui explique aux yeux de l'auteur, la tendance à la planification formelle qui règne dans le monde des affaires, régi en majorité par des hommes.

Étant à l'origine de l'exclusion des femmes de plusieurs champs de l'activité sociale, l'idée que les hommes et les femmes présenteraient des différences, non seulement sur le plan biologique mais aussi affectif et intellectuel, est une idée ancienne. Actuellement, dans les recherches contemporaines sur l'organisation, le discours est autre ; supposant toujours l'existence de différence de personnalité entre les deux genres, il met en évidence la spécificité des femmes gestionnaires et examine leur rôle dans l'évolution des activités managériales, traditionnellement réservées à l'homme.

Dans un ouvrage récent, Burke et Sarda (2007) mettent de l'avant la mise en pratique de ces valeurs. En effet, les auteurs soulignent l'apport d'une approche féminine qui affronte le paradoxe et la complexité, valorise les similarités, préfère les solutions gagnant- gagnant, favorise l'interdépendance et la réciprocité et est touchée par l'intuition ; en contraste avec l'approche masculine qui suppose la rationalité, cherche la stabilité, encourage l'autonomie, véhicule la singularité du comportement et prône l'agressivité dans une logique gagnant- perdant (Burke et Sarda, 2007, p. 26). Ces

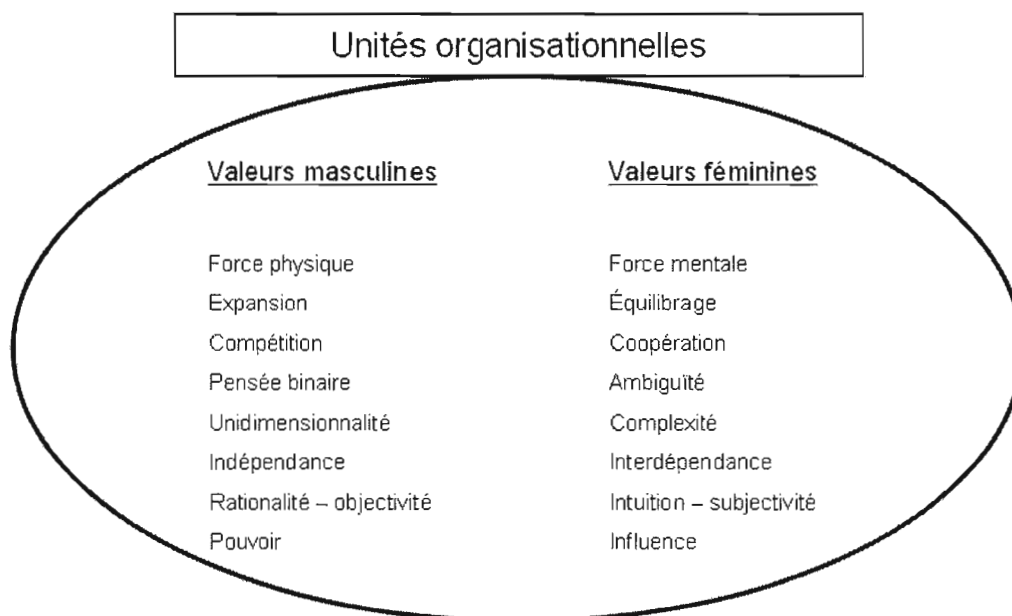
chercheurs soulignent, suite à une série d'entrevues et d'études de cas, l'efficacité des valeurs féminines dans la gestion des conflits, la prise de décision et l'exercice d'un leadership qui substitue l'influence à la domination. Jugées mieux adaptées à la dynamique de changement qui caractérise notre époque, les valeurs féminines puisent leur originalité dans leur flexibilité et leur adaptabilité à l'ambivalence, l'ambiguïté et l'incertitude auxquelles fait face au quotidien la corporation moderne.

L'emploi de la perspective féministe dans les sciences de l'organisation s'apprête aussi à appréhender les stratégies utilisées par les femmes gestionnaires pour se forger une place dans les organisations. Baudoux et Ladurantaye (1988) remarquent que le travail des femmes gestionnaires est généralement régi par celles-ci selon plusieurs stratégies. La première, s'appuyant sur les prémisses libérales, prône la nécessité de développer des caractéristiques masculines pour garantir l'accès aux domaines traditionnellement réservés à l'homme : la femme masculinisée tend ainsi à ressembler au prototype idéalisé incarné par son collègue homme. Une deuxième stratégie consiste, dans une optique postmoderne, à valoriser des caractéristiques humaines sans lien direct avec le genre. C'est un idéal androgyne où l'accent est mis sur la ressemblance et non sur la complémentarité. D'autres stratégies sont aussi envisageables telles que la cohabitation ou le féminisme radical.

Dans le même ordre d'idées, d'autres questions ont mérité l'intérêt des chercheurs sur un plan pratique : l'égalité professionnelle des deux genres s'est-elle réellement traduite par l'égalité de chance et de développement de carrière pour les femmes ? Si oui, comment justifier la nécessité et même l'obligation de démonstration de compétence et de professionnalisme dont elles doivent continuellement faire preuve ? Ces questionnements invoquent la place réellement occupée par les femmes dans les jeux décisionnels face à l'ancrage des obstacles subtils dans la vie organisationnelle.

### 3.1.3. SYNTHÈSE DE SECTION

La revue de littérature a permis de mettre l'emphasis sur l'importance de considérer les valeurs dans l'appréhension de la vie au sein des organisations. Généralement, le comportement des individus au sein de l'organisation trouve son origine dans deux types de valeurs : masculines et féminines.



**Figure 3.1** Valeurs masculines et féminines dans l'organisation (Sources principales : inspiré de Burke et Sarda, 2001 )

La section suivante traite la littérature sur la problématique du genre dans l'organisation, et la question découlant de l'apparition du plafond de verre.

## 3.2. FEMME DANS L'ORGANISATION

Dans un premier temps, on présente l'évolution historique de l'insertion professionnelle et le développement de la carrière des femmes au sein des organisations. Ce parcours permettra de développer dans une seconde étape, une réflexion sur la notion du plafond de verre et des obstacles qui s'y attachent.

### 3.2.1. ÉVOLUTION HISTORIQUE

À l'époque postindustrielle, les transformations du tissu économique de bien des secteurs imposent de nouvelles conceptions de la gestion. Crozier prévoit qu'« *une révolution managériale est désormais indispensable* » (Crozier, 1994, p. 33). Pour Kanter, "*Managerial work is undergoing such enormous and rapid change that many managers are reinventing their profession as they go*" (1991, p.57). Cette métamorphose clamée par les chercheurs, cristallise toutes les interrogations sur la nécessité de composer avec les impératifs des nouvelles données mondiales, telle que la diversité aussi bien des travailleurs que des consommateurs. Pour Gandz (2001), et plus récemment, Hamel (2009), la diversité, et notamment la diversité du genre, constitue, dans le contexte actuel de la mondialisation, un facteur incontournable d'avantage compétitif ; elle permet de répondre aux attentes des consommateurs (de plus en plus diversifiés), de stimuler l'innovation, de promouvoir l'image de l'entreprise, d'attirer les investisseurs et de gérer les partenariats.

L'arrivée éminente des femmes sur le marché du travail s'est produite de manière massive et surtout irréversible. Les initiatives en termes d'égalité professionnelle, jumelées à leur investissement considérable dans l'enseignement supérieur, ont conduit à l'évolution de leur statut au sein de la catégorie des cadres et des professions de hauts niveaux.

Toutefois, des inégalités persistent : des différences significatives perdurent sur le plan de la rémunération ; la ségrégation des emplois et la représentation sexuée des compétences n'ont pas complètement disparu ; les écarts se creusent dès le début de la carrière par la différenciation des postes occupés et des responsabilités attribuées, les difficultés d'ascension se créent et se maintiennent ; pour un diplôme identique, la trajectoire professionnelle diffère en fonction du genre (Dupuis, 2007). Ces inégalités sont bien réelles et deviennent encore plus visibles lorsqu'il est question d'infiltrer les hautes instances décisionnelles. Lépine et Simard (1991) soutiennent que si des postes dans l'organisation ne sont pas accessibles aux femmes, c'est parce que leur

identité n'épouse pas les règles du jeu formelles, inégales et compétitives, bref, masculines.

Si les années 60 et 70 étaient celles de la problématique d'accès des femmes aux organisations, on soulève au cours des dernières décennies les problèmes de leur promotion.

### 3.2.2. NOTION DU PLAFOND DE VERRE

« *Glass ceiling* », une expression introduite pour la première fois par Hymowitz et Schelhardt (1986) et que l'on traduit par *plafond de verre*, désigne la situation de l'exclusion informelle des femmes des postes de pouvoir dans l'entreprise. Les facteurs qui constituent le fondement de ces pratiques se trouvent dans les normes organisationnelles et les modèles de management généralement valorisés.

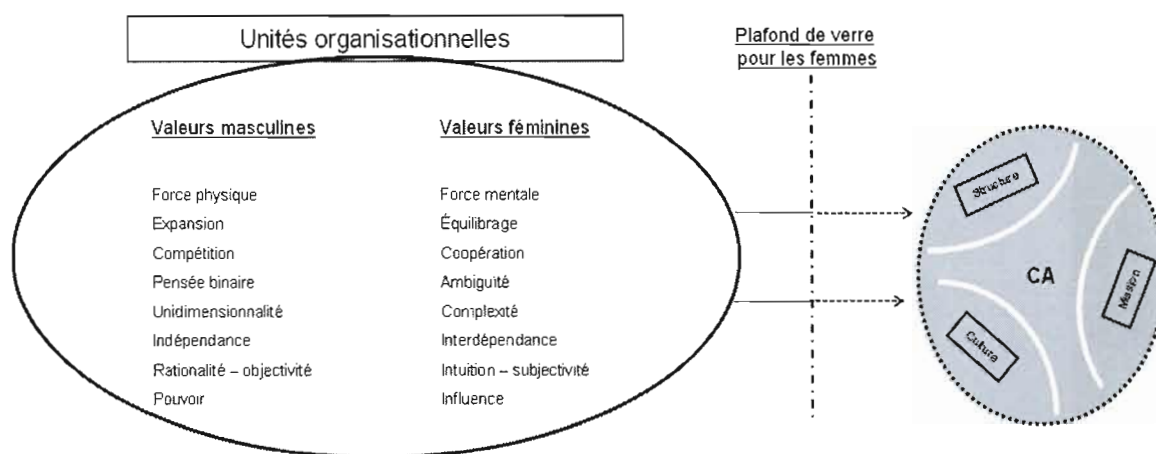
Les femmes possèdent désormais le droit formel d'accès aux formations et à tous les postes dans l'organisation. Mais, l'atteinte des hauts postes de pouvoir semble loin d'être corroborée (Catalyst, 2008). Cette notion de plafond de verre explique que les critères objectifs, notamment la formation, ayant renforcé l'accès des femmes au travail, sont dissociés des règles d'accès aux instances de pouvoir décisionnel. Les femmes sont de plus en plus rares, au fur et à mesure que l'on s'élève dans les postes hiérarchiques du sommet organisationnel et professionnel. Celles-ci ne constituent que 15% des membres des CA de Fortune 500 (Konrad et Kramer, 2006).

Face à cette situation, décrivant à la fois un environnement de progrès et de restriction, il s'agit d'élaborer, parallèlement, la structure d'organisation et de son fonctionnement d'une part, et d'autre part, le comportement et choix des femmes, particulièrement quant aux arbitrages qu'elles doivent opérer, notamment sur un plan personnel et familial. Les obstacles du plafond de verre se maintiennent par des institutions structurelles et des phénomènes culturels, reproduisant en milieu du travail les rapports sociaux du genre (Oakley, 2000). Ce constat implique que les

sphères sociale et professionnelle ne sont pas dissociables et doivent être considérées conjointement (Pinker, 2009).

### 3.2.3. SYNTHÈSE DE SECTION

Les phénomènes sociaux dans l'organisation qui découlent de la culture et des valeurs différenciées, contribuent à l'apparition du plafond de verre, qui constitue une panoplie d'obstacles empêchant les femmes à accéder aux sphères formelles de la prise de décision, en l'occurrence, le CA.



**Figure 3.2** Constitution du plafond de verre (Sources principales : inspiré de Burke et Sarda, 2001; Oakley, 2000)

La section qui suit est dédiée à parcourir la littérature ayant porté précisément sur la problématique du genre au CA.

## 3.3. FEMME AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À travers la lecture de la littérature, cette section explique les facteurs qui contribuent à l'apparition du plafond de verre. Dans un deuxième lieu, les conséquences sont présentées, telles que tracées dans la littérature.

### 3.4.1. FEMME DANS LE CA : ÉTAT DES LIEUX

La notion du *plafond de verre* a été reprise par des chercheurs dans le cadre de l'analyse de la diversité du genre dans le CA pour mettre en valeur les obstacles invisibles, maintenus par des forces culturelles et structurelles qui empêchent l'accès des femmes à ce "*old boys' club*" (Oakley, 2000). L'effort des recherches était orienté pour fournir une explication aux facteurs d'absence de mixité dans les hautes instances hiérarchiques. Par ailleurs, même dans le cas où une introduction féminine est réussie au sein du CA, ces femmes se trouvent dans une situation de *tokenisme* qui limite leur participation effective (Kramer et al., 2006).

En effet, Kanter (1977) avait théorisé l'influence des femmes selon leur proportion au sein des groupes. En examinant la stratification sexuelle du travail dans l'organisation, cette auteure constate le besoin des gestionnaires de se rassembler dans des groupes homogènes plutôt que diversifiés. Cette tendance à la conformité procure de la confiance, facilite la communication et élimine l'incertitude. En partant d'une analyse des notions d'opportunité, de pouvoir, et des nombres au sein de l'organisation, l'auteure classe les groupes en quatre catégories : uniforme (*uniform*), oblique (*skewed*), incliné (*tilted*) et balancé (*balanced*). Les femmes deviennent *token* (figurant) si elles sont sous représentées. L'effectif présent sous un certain seuil (moins que 15%), implique la visibilité excessive qui se traduit par une attention disproportionnée, ou bien par la polarisation qui renforce les différences entre les *tokens* et les dominants, ou encore, par l'assimilation qui impose de se conformer au stéréotype masculin. La problématique atteint ainsi des dimensions d'ordre social et psychocognitif, et s'étale à la dynamique interne recelée et au jeu du pouvoir insaisissable qui s'exerce au sein du CA.

Dans la même veine, Kramer et al. (2006) avaient tenté de développer un modèle de la masse critique susceptible de produire une influence effective de la présence des femmes dans le groupe de preneurs de décision qu'est le CA. À la base de la théorie



de Kanter, les auteurs concluent qu'un nombre minimal de trois femmes est nécessaire au sein du CA et ce, pour procurer de nouvelles perspectives, élargir l'horizon des discussions, promouvoir les thèmes concernant toutes les PP, mieux aborder les sujets délicats, et améliorer les liens interpersonnels (Kramer et al., 2006, p. 8).

D'autres chercheurs ont ambitionné la construction d'un *business case* pour l'insertion des femmes dans le CA. Dans ce sens, l'on vise à dresser une évaluation et une validation économique en termes de coûts / revenus en s'appuyant sur un lien de cause à effet avec la performance financière de l'entreprise. L'établissement d'un argument économique nécessite une preuve du lien empirique entre la diversité du CA et la valeur de la firme, exprimée, par l'avantage compétitif (Schwartz, 1992 ; Thomson et Graham, 2005), ou en terme de *Tobin's q* (Carter et al., 2003, 2007).

Pour Schwartz (1992), les habiletés féminines étant une opportunité d'un ordre économique, la promotion des femmes aux postes du top management est un impératif économique qui s'impose par la nécessité d'augmenter la productivité des ressources humaines engagées. Thomson et Graham (2005) soutiennent pour leur part que les marchés de commercialisation, composés en majorité par des femmes, exigent que l'on intègre la perspective féminine dans le CA pour une meilleure compréhension de la population des consommateurs. Le talent des femmes gestionnaires et les qualités du management féminin seraient donc à l'origine d'un avantage compétitif considérable.

Pour leur part, Carter et autres ont tenté d'apporter une réponse formellement mesurée à la participation des femmes dans la performance financière de la firme. Leurs arguments (Carter et al., 2003) s'articulent autour de plusieurs facettes de cette participation : nouvelles alternatives, meilleure compréhension, créativité et innovation, image et réputation ; autant de facteurs qui façonnent positivement le comportement des consommateurs. Cependant les auteurs (Carter et al., 2007)

remarquent aussi que l'effet de la diversité (du genre et ethnique) est plus subtile à percevoir et plus compliqué à analyser s'agissant du schéma structurel des comités au sein du CA.

Les avantages supposés de la diversité ne sont toutefois pas partagés par d'autres théories qui consacrent l'hétérogénéité du groupe dirigeant comme sources de conflits, représentant un handicap sérieux à la création efficace de valeur pour la firme. Pour Hambrick et al. (1996), dans un contexte concurrentiel exigeant une réaction rapide au moment propice aux opportunités présentes, la prise de décision au sein d'un groupe diversifié consomme plus de temps et s'avère moins efficace à cause des conflits intergroupes qui prennent le dessus sur les objectifs visés. D'autres chercheurs tels que Shrader et al. (1997) et Kochan et al. (2003) ont conclu à l'absence de tout lien positif entre le pourcentage des femmes dans le CA et la performance financière mesurée par les indicateurs de création de valeur.

La présence de résultats non concluants, ambigus ou contradictoires est probablement due à l'absence de variables de contexte et de contrôle, telles que la taille, l'âge ou le secteur d'activité. Ces facteurs contingents corréleraient vraisemblablement avec le taux des femmes présentes dans le CA, et sont susceptibles de modifier la nature des relations apparentes mises à l'étude. L'on peut retrouver également des lacunes dans les indicateurs retenus de performance qui souffrent d'un manque d'uniformité de mesure. Aussi, des considérations temporelles de l'approche adoptée (transversale vs longitudinale) semblent influencer les résultats obtenus. Finalement, une remarque fondamentale concerne la dynamique cachée et la structure du CA affectées par les relations du genre qui sont néanmoins imperceptibles à ce genre d'analyse objective.

Pour un autre courant de recherche la démarche est autre ; la problématique articulée autour de la question : *quel est l'intérêt pour une firme d'avoir une équipe dirigeante homogène ou hétérogène ?* évoque inévitablement la question de la diversité du

genre. Si des liens humains sont subtilement tissés au sein des groupes décisionnels, il semble toutefois que la constitution des réseaux d'administrateurs et des liens inter CA sur la base de relations interpersonnelles est encouragée par la similarité des profils et par la dominance de la logique du clan considéré une exclusivité masculine.

En effet, un groupe homogène, que l'on désigne par clan, est constitué de membres issus du même système de formation, possédant un itinéraire social, scolaire et professionnel semblable, partageant les mêmes idéologies et appartenant aux mêmes cercles relationnels. Ouchi (1980), en posant la problématique de la composition optimale de l'équipe dirigeante (*top managerial team*) évoque la notion du clan, et emploie le modèle clanique dans l'explication de la dynamique de certaines organisations. L'auteur caractérise le clan par une appartenance stable et durable de ses membres aux mêmes idéologies, culturellement homogènes, fidèles aux objectifs du groupe et se faisant mutuellement confiance. L'équipe hétérogène se définit par contraste à celle qui est homogène. Baysinger et Hoskisson (1990) ayant évoqué l'hétérogénéité des membres du CA, distinguent les membres internes des membres externes et définissent l'hétérogénéité sur la base de la qualité du membre, de son statut et de son rôle.

### 3.4.2. FEMME DANS LE CA : APERÇU DE LA LITTÉRATURE

Il est vrai que l'apport, en termes d'avantages concurrentiels, de la diversité s'est confirmé au niveau stratégique de la gestion des ressources humaines (Fernandez et Barr, 1993 ; Cascio, 1995), il n'en demeure pas moins que l'égalité des opportunités garantie par les textes de loi n'est pas observée à tous les niveaux organisationnels.

À la question : *de la diversité dans le CA, pour quels motifs ?* les réponses se multiplient depuis déjà plus qu'une décennie ; Burke avance dans ce sens que :

*"Why qualified women ? First, there are **not enough qualified male** CEOs to go around. Second, male CEOs do **not have enough time to serve on all the boards***

*they are invited to join. Third many male CEOs do **not have enough time to justice** to the boards on which they currently serve. Finally, **women are developing the necessary experience, track records and abilities** to qualify for board membership..."* (Burke, 1993, p. 6, nous soulignons)

Tandis que Burke articule son raisonnement autour d'arguments d'ordre pratique, Mattis de Catalyst centre sa réflexion, dans une perspective macro, sur le pouvoir atteint par les femmes dans les corporations :

*"Catalyst focuses on women directors because: 1) directors of leading American corporations, as elsewhere in the world, have **exceptional power and influence**; 2) board directors are a **highly visible group**; 3) board directors are **selected largely from among the highest ranking officers in corporate America**. By tracking women's representation on corporate boards we can **ascertain the extent to which women are attaining power, influence and visibility in corporate American**."* (Mattis, 2000, p. 43, nous soulignons).

Dans le même ordre d'idées, en partant du constat de l'absence des femmes dans les hautes instances de l'entreprise, d'autres chercheurs ont appréhendé cette problématique différemment ; la question posée était alors : *pourquoi pas assez de femmes dans le CA ?* Si le débat a été déclenché par l'ouvrage fondateur de Kanter (1977), les recherches se sont intensifiées au début des années 90. Les difficultés d'insertion des femmes dans les CA constituent l'épine dorsale de la quasi-totalité des travaux consacrés à cette problématique. Il semble pertinent de les classer en quatre catégories distinctes :

1. l'analyse des barrières à l'accès des femmes au CA ;
2. la description de leur rôle et contributions ;
3. la présentation de leur profil ;
4. la proposition des conditions qui garantissent le succès de leur mission.

Les perspectives conceptuelles empruntées sont variées : démarches théorique ou sociale, théorie des PP, ou encore celle de la dépendance aux ressources.

#### *Barrières à l'accès :*

Elles constituent le volet le plus fréquemment étudié. Les résultats mettent en évidence l'effet de l'exclusion des réseaux informels qui diminue la visibilité des femmes qualifiées pour siéger dans le CA (Sheridan et Milgate, 2003 ; Burke, 1993, 1997). Pour Sheridan (2001) et Burke (1994a), ces barrières se manifestent aussi sur le plan des pratiques d'engagement des administrateurs : le stéréotype masculin règne au niveau des exigences de qualification et d'expérience et dans la réglementation en vigueur ; le manque d'expérience chez les femmes réduit le bassin d'embauche et n'encourage pas leur insertion.

Pour Ragins et al. (1998), ces obstacles se matérialisent à quatre niveaux : le capital humain, les caractéristiques individuelles, les liens interpersonnels et finalement les contraintes de famille. Oakley (2000) classe ces barrières en deux catégories : culturelles, ancrées dans les comportements sociaux qui consacrent la logique du groupe dominant par la valorisation du style masculin de management et l'association de celui des femmes à de l'incompétence ; et structurelles qui s'enracinent dans l'historique professionnel préalable à l'accès au CA sur le plan de la formation, le développement de carrière, la rémunération, généralement calqués sur les caractéristiques masculines de mobilité et de promotion.

#### *Rôle et contribution :*

Dans un article récent, Huse et Solberg (2006) résument les méthodes de démarcation de la contribution des femmes dans le CA en cinq points essentiels : 1) création d'alliances, 2) préparation et engagement, 3) atteinte des arènes de prise de décision, 4) témoignage du leadership, 5) promotion de la visibilité.

Zelechowski et Bilimoria (2003) considèrent que la contribution des femmes au CA se forme à travers l'influence qu'elles exercent dans le processus de prise de décision.

Hormis la compétence, la préparation des réunions et l'art du relationnel et du contact, les administrateurs forgent leur participation via les thèmes ramenés pour discussion au sein du CA, les nouvelles perspectives proposées, et les initiatives personnelles dont elles font preuve.

Burke (1994b) estime que les femmes siégeant au CA servent de modèles pour les cadres féminins. De ce fait, elles peuvent subir l'effet de l'acculturation, sinon, elles jouent un rôle de modèles plutôt que d'agents de changement opérationnel par souci de garder leur crédibilité aux yeux de leurs collègues masculins (McGregor et al., 1997).

#### *Profil et expérience :*

Sheridan et Milgate (2003) ont recueilli les perceptions des hommes et des femmes quant au profil exigé chez les femmes candidates aux sièges du CA. Il s'agit de prérequis qui suppose l'expérience préalable au sein d'autres CA. Ceci est d'autant plus difficile devant les difficultés de résistance au changement et l'hésitation des firmes de renoncer à leur homogénéité interne. La situation du statu quo s'avère la plus facile.

#### *Conditions de succès :*

Il s'agit d'analyser l'opinion des femmes et des hommes en ce qui concerne les facteurs qui conditionnent le succès de l'expérience féminine au sein du CA. Pour Ragins et al. (1998), la clé du succès réside dans trois facteurs : 1) la présence d'un mentor élargit le réseau de contacts, 2) la saisie des opportunités de défi permet d'aller de l'avant et de prendre position, 3) l'augmentation de la visibilité par la self-promotion. Les stratégies d'adaptation passent de ce fait, par la compétence, la coopération et les contacts.



Le parcours non exhaustif de la littérature portant sur le CA et sur la présence des femmes dans le CA démontre que le débat devrait trancher entre la situation d'homogénéité, supposée apporter plus d'efficacité et faciliter l'aboutissement au consensus, et celle de la diversité, sensée encourager la créativité et multiplier les alternatives.

### 3.4.3. FEMME DANS LE CA : ACCÈS, INSERTION, CONCEPTIONS

Comme nous pouvons le constater, la littérature sur la femme dans le CA est généralement centrée sur l'analyse des difficultés d'accès et d'insertion, et sur la présentation de l'apport de la diversité en faisant référence à l'interaction avec les autres membres. Cependant, il nous semble que la problématique dépasse largement ces niveaux visiblement rudimentaire et trouve profondément racine dans les *subtilités incontournables* liées au genre, elles mêmes émanant des différences dans les conceptions de base en gouvernance.

En effet, assurer, éventuellement via des lois, l'accès des femmes aux CA et encourager leur insertion dans ses instances ne signifie pas que l'on profiterait automatiquement des bienfaits présumés de la diversité. Il faudrait d'abord comprendre *la façon de faire en gouvernance* dans ses versions féminine et masculine pour pouvoir finalement transcender les différences et installer une culture rassembleuse et porteuse de valeur. C'est dans ce sens que nous avons construit notre problématique de recherche en s'appuyant sur les questionnements que nous avons tracés dans le chapitre premier à savoir : l'accès, l'insertion, l'interaction, et la conception de notions fondamentales en gouvernance, notamment, la composition, la compétence, la performance, la pratique de gouvernance et le rôle de l'administrateur.

Concernant l'**accès**, le thème le plus largement couvert dans la littérature, un bon nombre de chercheurs (Burke et Mattis, 2000 ; Kramer et al. 2006 ; Oakley, 2000), insiste sur l'exclusion des femmes des réseaux de contacts informels qui réduit leur

visibilité et constitue une des principales barrières d'accès au CA. Dans le marché des administrateurs, la logique du clan est omniprésente affectant l'essence même des fonctions de contrôle et de conseil assignées aux administrateurs du CA ; la présence de membres externes supposément indépendants, mais néanmoins en liens informels avec le président ou l'équipe dirigeante nuit à l'indépendance des décisions (Naciri, 2006 ; Carver et Oliver, 2002, Carver, 2006a ; Carver et Carver 2006b). Il semble donc que, du fait que les femmes sont exclues des *boys' clubs*, elles constitueraient une source notable de nouvelles perspectives indépendantes du clan de la direction. Changer la nature de ces rapports relève largement d'un projet politique et social unanimement soutenu. Il apparaît essentiel de favoriser également la participation des femmes aux instances gouvernementales, ce qui rejoint les propos de féministes et politiciens de tout acabit (Scott, 2005).

Les courants de recherche qui traitent du rôle attendu, des contributions réalisées, et des conditions de succès décrivent in fine les efforts **d'insertion** engagés par les femmes pour réussir leur mission dans le CA, et pour ainsi dire légitimer leur nomination. Pour Bradshaw et Wicks (2000), il s'agirait de stratégies établies visant d'augmenter l'influence sur la prise de décision finale.

S'agissant d'un domaine où l'on a longtemps privilégié l'homogénéité des profils (Burke et Sarda, 2007, Oakley, 2000), les normes informellement partagées l'emportent souvent sur les règles écrites. C'est ainsi que les facteurs d'inclusion, pour paraphraser Zelechowski et Bilimoria (2003), permettraient donc de faciliter leur intégration, d'asseoir leur légitimité et d'authentifier leur nouveau statut.

**L'interaction** dans le CA sous l'angle de la diversité du genre demeure, selon nous, peu abordée dans la littérature, même si quelques fois évoquée dans l'étude des conditions de succès et l'analyse des contributions des femmes dans le CA (Burke, 1997, 2003, Carter et al., 2003, 2007). L'interaction entre les membres du CA serait le moteur qui initie le rapprochement des schèmes cognitifs pour une prise de



décision éclairée. Si la divergence d'opinion résultante de la diversité peut nuire à la synergie interne du groupe ; il semble que l'aboutissement au consensus est tributaire de la capacité des membres à transcender leurs différences et à renforcer les facteurs de cohésion (Barnard, 1938). Hambrick et al. (1996) insistent sur la consommation fertile du temps à cause des différends qui résultent de la multiplicité des opinions.

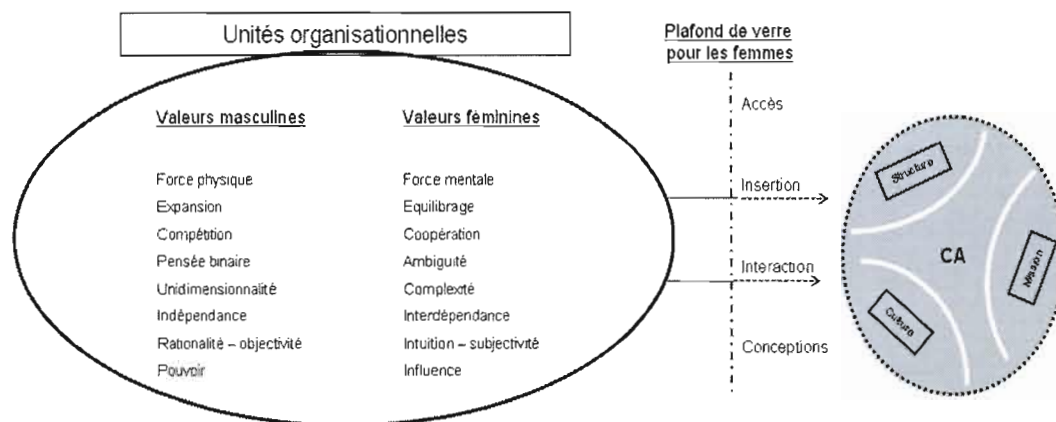
Or, les femmes exerceraient un mode de management différent, interactif, qui encouragerait la participation, la communication et l'écoute (Grant, 1988). Ce leadership féminin, moins hiérarchique et plus participatif, est considéré comme un style de management dont les entreprises auraient plus besoin aujourd'hui (Fondas, 1997 ; Billing et Alvesson, 2000). Au niveau organisationnel le plus élevé, cette ambiance propice à la négociation constituerait un levier pour favoriser le consensus et les compromis et diminuer les conflits. Le style de management féminin qui supporte la complexité grandissante de l'organisation, favorise le consensus et cohabite avec l'ambiguïté, est le plus approprié à l'apprentissage permanent et la création continue de nouvelles compétences (Grant, 1988 ; Rosener, 1990 ; Burke et Sarda, 2007).

Si les revendications d'égalité professionnelle font consensus, la remise en question de quelques préceptes qui prônent la suprématie du modèle masculin ne doit pas seulement s'initier mais doit également perdurer. En effet, le hiatus énorme dressé entre les jugements et les actes démontre une réticence persistante dans les pratiques en gouvernance (Burke et Mattis ; 2000, Kramer et al. 2006 ; Oakley, 2000). Il semble que des différences de **conceptions** professionnelles générales, et non seulement en gouvernance, sont à l'origine de ce constat. Pinker (2009) remarque que le modèle référentiel de la réussite professionnelle ne répond aucunement à l'ambition des femmes, qui elles, procèdent en combinant les multiples facettes de leurs vies. L'interférence constante et non l'opposition, entre les sphères familiale et professionnelle se heurte aux systèmes sociaux peu adaptés à ce genre d'aspiration.

Si des obstacles personnels, notamment sur la plan de la conciliation travail – famille (Brière et Rinfret, 2009) sont à l’origine de ces différences, il ne s’agit plus seulement de considérer la diversité du genre, mais de réorienter le débat sur les conceptions de base, et ce en engageant tous les acteurs dans le système de gouvernance. Suivant la littérature sur le CA en gouvernance telle que présentée dans le chapitre premier, les principaux volets en recherche, qui se base généralement sur la définition des bonnes pratiques, s’intéressent en grande majorité aux notions de composition, de compétence, de performance, de pratique de gouvernance et du rôle de l’administrateur. C’est ainsi que nous avons construit notre problématique autour des thèmes sur la diversité du genre traitant l’accès, l’insertion, l’interaction, et les conceptions de ces notions incontournables en gouvernance dans ses versions masculines et féminines : la composition, la compétence, la performance, la pratique de gouvernance et le rôle de l’administrateur.

### 3.4.4. SYNTHÈSE DE SECTION

Les impacts des obstacles liés au plafond de verre s’accroissent au fur et à mesure que l’on s’approche des sommets décisionnels. Des difficultés surgissent aussi bien pour l’accès au CA, l’insertion, l’interaction avec les autres membres et dans les différences de conceptions des notions de gouvernance.



**Figure 3.3** Le CA face au plafond du verre (Sources principales : inspiré de Burke et Sarda, 2001; Oakley, 2000; Burke et Mattis, 2000)

### 3.4. SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3

Dans ce chapitre, il était question principalement de se donner une représentation des principales pensées dans la littérature sur le genre dans le CA. Ainsi, ce volet de la construction théorique, complète les principes conceptuels dont nous nous sommes dotés concernant notamment, les théories et courants en gouvernance, la pensée systémique, la pratique de gouvernance de la santé. Nous sommes donc en mesure de poser les derniers jalons de notre cadre conceptuel.

### 3.5. SYNTHÈSE DE LA PARTIE 1

Notre problématique se propose de détecter l'effet des subtilités incontournables du genre dans la détermination des facteurs d'accès des femmes aux postes d'administratrices, dans le processus d'insertion et d'adaptation au sein du CA, dans les interactions entretenues entre les membres, et finalement, dans les différences de conceptions en ce qui a trait à des notions fondamentales : la compétence, la composition, la pratique de gouvernance, la performance et le rôle de l'administrateur. Le parcours de la littérature sur le CA comme principal organe de gouvernance et celle sur la femme dans l'organisation et dans le CA a permis d'initier notre compréhension de ces volets de la problématique. Selon une approche constructiviste, cette compréhension est forgée progressivement en introduisant diverses notions jugées porteuses de sens.

Sous l'optique multidimensionnelle que nous avons privilégiée, les thèmes identifiés sont exprimés dans des questions tremplins qui serviront ultérieurement à penser les filons dégagés par l'analyse descriptive des données empiriques. Ces questions tremplins se comprennent essentiellement autour des propriétés fondamentales d'un système complexe, représenté par les dimensions *structurelle et culturelle*, se

trouvant dans une interaction circulaire déterminée par la *mission* ; et découlent immédiatement des thèmes traités par la problématique en lien avec l'accès, l'insertion, l'interaction et les différences de conceptions au sein du CA.

Traitant la question de l'**accès** aux postes du CA, nous nous intéressons spécialement aux conditions environnementales entourant la nomination des nouveaux membres dans le CA. Dans ce sens, notre attention est tournée vers la composition structurelle du CA, appréhendée via une description très élaborée des profils des administrateurs et des comités constituant le CA. Ensuite, suivant les éléments culturels constatés lors de l'opération de l'observation directe non participante et ceux découlant de l'analyse du discours des administrateurs, il s'agirait de scruter les facettes de nature culturelle qui orientent le comportement vis-à-vis de l'accès des femmes au CA, et influencent la diversité du genre, en regard de la mission de l'établissement.

En ce qui a trait au processus **d'insertion**, la question renvoie aux stratégies déployées par les membres nouvellement recrutés dans le CA, dans le but de confectionner leur place et établir leur légitimité. Ainsi, notre intérêt porte sur les procédures et les structures qui fixent les responsabilités des membres, les modalités de responsabilisation et les conditions de délégation, au même titre que le développement des capacités d'apprentissage et d'adaptation, telles que rapportées par les faits observés ou par les idées défendues dans les réponses des entrevues. La mission s'inscrit dans la finalité attachée à se procurer un statut dûment authentifié par le reste du groupe.

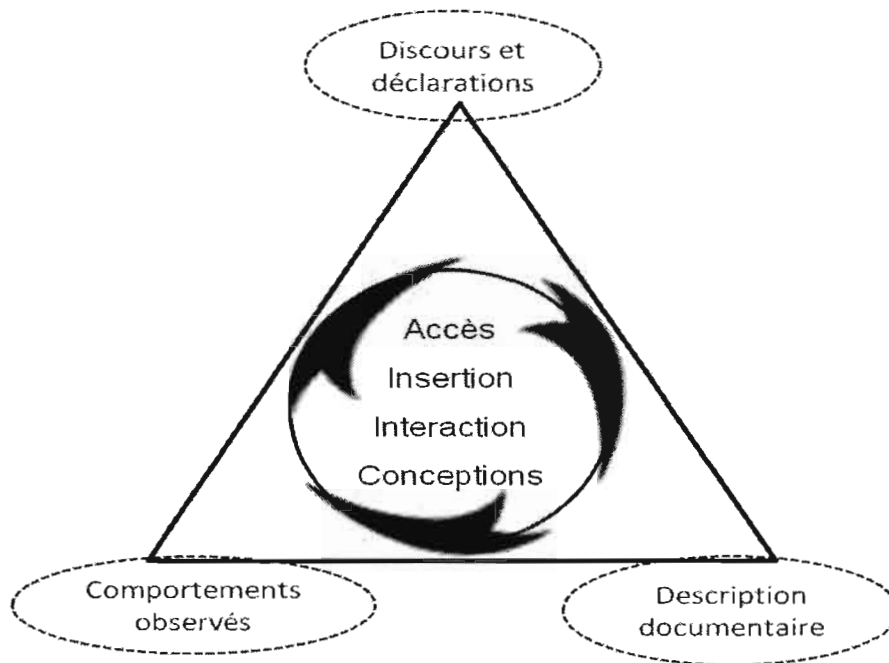
Concernant l'**interaction** entre les membres, elle se traduit dans la nature et la dynamique des relations intermembres, entretenues à l'intérieur et à l'extérieur de l'enceinte du CA. Donc, la question se rapporte à l'organisation structurelle de la coordination, aux débats et interventions en cours de séances, et à la manière avec laquelle les administrateurs conçoivent le fonctionnement du CA. Outre la description

de la composition des comités et les processus de la tenue des séances et des débats, plus de compréhension est apportée à la dynamique du compromis menant à la prise de décision, et ce, via une analyse approfondie de la nature des interventions faites par les administrateurs des deux genres, et du style de discours qu'ils adoptent.

S'agissant des différences de conceptions propres aux deux genres, elles sont attachées à des notions considérées incontournables dans le système de gouvernance. Ainsi, la notion de **compétence** se comprend dans la définition des caractéristiques de l'administrateur compétent. La notion de **composition** se traite suivant la définition des caractéristiques des ressources humaines essentielles au fonctionnement du CA. La notion de **pratique de gouvernance** réfère aux principes mis de l'avant pour gouverner dans le CA. La notion de **performance** porte sur l'évaluation que l'on fait du fonctionnement du CA, entre autres sur le plan de sa gouvernance. Et finalement, la notion du **rôle de l'administrateur** se rapporte à l'utilité et la plus value que l'on apporte au CA.

Notre appréhension de la conception construite pour chacune de ces notions, se fonde essentiellement sur des composantes de la structure, décrite par la composition des comités et des processus de fonctionnement, et des facteurs de la culture, incarnée par un comportement et un discours spécifiques. À la lumière de l'observation et des déclarations en entrevues, ces conceptions sont rapprochées, pour arriver finalement à isoler, ou du moins illustrer, leur effet sur le maintien et l'évolution du système de gouvernance.

C'est ainsi que les tremplins de l'analyse sont fondés, suivant les thèmes de la problématique, sur les trois volets de la stratégie de recherche : la documentation, l'observation et le discours.



**Figure 3.5** Tremplins de l'analyse du système de gouvernance en santé

Cette première partie, faisant le parcours des principes théoriques ayant servi à la construction du cadre conceptuel, aboutit à la définition de questions tremplins, qui mettent de l'avant un objet d'intérêt précis pour chaque thème de la problématique. Dans la partie suivante, il s'agit de préciser les choix épistémologique et méthodologique de la recherche.

## **PARTIE 2**

### **MÉTHODE DE RECHERCHE**

Cette deuxième partie est consacrée à la méthode de recherche. Dans un premier temps, les différentes branches paradigmatiques et épistémologiques sont exposées, à travers une révision des courants de pensée en recherche organisationnelle et en pratique de gestion. Dans un deuxième temps, sont présentées les démarches méthodologiques sous jacentes aux différentes positions théoriques. Ainsi, le choix est explicité en ce qui a trait au positionnement paradigmatique et méthodologique de cette recherche. Finalement, il sera question d'expliquer la démarche proposée pour effectuer la collecte des données et l'analyse des résultats.

## **CHAPITRE 4**

### **POSITIONNEMENT PARADIGMATIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE**

Ce chapitre présente le cadre tracé pour cette recherche à deux niveaux : le niveau épistémologique et le niveau méthodologique. Un retour sur les fondements théoriques des méthodes de recherche en gestion serait utile, avant de discuter la problématique du choix de la méthode qualitative ou quantitative. Étant donné qu'il s'agit ici d'une recherche de nature principalement qualitative, une conclusion présente finalement le positionnement paradigmatique et le choix méthodologique de cette recherche.

Dans une seconde étape, nous nous intéressons à faire état explicitement des méthodes mobilisées pour effectuer la collecte et l'analyse des données. Ainsi, on présente la méthode de l'étude de cas, tout en clarifiant ses conditions d'utilisation, ses limites et ses avantages, avant de s'attarder sur l'explication détaillée des techniques suivantes : l'entrevue, l'observation directe non participante et, l'analyse documentaire, et ce en précisant, les assises de ces techniques, leurs choix, leurs limites et leurs forces.

La description détaillée de la population des répondants fera l'objet du chapitre suivant lors de l'analyse descriptive des résultats.

#### **4.1. RETOUR SUR LES FONDEMENTS DES MÉTHODES DE RECHERCHE**

Dans la présente section, la réflexion menée traite des origines théoriques des courants paradigmatiques et épistémologiques en recherche.



#### 4.1.1. PRODUCTION ET UTILITÉ DES CONNAISSANCES

Nonaka définit la connaissance comme “*justified true belief*” (Nonaka, 1994, p. 15). Ceci suppose, à certains égards, que la construction sociale des nouvelles modélisations que l’on fait de la réalité est intimement liée au contexte sociocognitif des acteurs. En d’autres termes, la contribution des chercheurs constitue une unité indissociable d’un ensemble de facteurs qui influencent leurs décisions au cours de tout le processus de la recherche. La détermination des modalités d’interprétation des résultats découle immédiatement de la méthode utilisée, qui elle, est dictée par la formulation de l’objectif, lui-même défini selon la représentation personnelle que se fait le chercheur de la réalité étudiée.

Étant donné que la réalité organisationnelle n’est autre que la construction et la reconstruction des acteurs qui y agissent, de nos jours, l’on peut assimiler la connaissance à un bien public qui se développe à travers la socialisation et la diffusion. Ceci constitue une spirale infinie d’évolution de la pensée humaine, comme l’a bien exprimé Morin : « *Toute connaissance acquise sur la connaissance devient un moyen de connaissance éclairant la connaissance qui a permis de l’acquérir* » (Morin, 1985, p. 232). Cependant, si chercheurs et praticiens se rencontrent souvent sur les phénomènes qu’ils souhaitent mieux comprendre, les types de connaissances auxquelles ils aspirent sont peu semblables. Le fossé que l’on observe entre les recherches théoriques et les pratiques managériales (Shrivastava et Mitroff, 1984 ; Astley et Zammuto, 1992) soulève la question de l’utilité des connaissances produites en recherche organisationnelle.

Pour Astley et Zammuto (1992), cette utilité peut servir à trois finalités différentes : 1) au niveau instrumental par le transfert des meilleures pratiques, 2) au niveau conceptuel par le transfert d’outils théoriques, ou 3) au niveau symbolique permettant de légitimer les décisions managériales. Le problème résiderait donc, dans les occasions d’applicabilité des connaissances produites. Le jeu de langage qui soutient la modélisation théorique de la réalité organisationnelle devrait, dans ce cas, faire

l'objet d'une définition limpide en considérant l'ambiguïté des construits conceptuels des questionnaires et des chercheurs. La production des connaissances, ainsi basée sur l'étude empirique, est concrétisée par son utilité instrumentale, conceptuelle ou symbolique.

Si, selon Burrell et Morgan (1979), toutes les théories organisationnelles sont basées sur des suppositions philosophiques relatives à l'ontologie, l'épistémologie, la nature humaine et la méthodologie, il en résulte que l'articulation de la relation entretenue entre le chercheur et l'objet de la recherche est ce qui fait des théories les résultats d'une démarche à vocation ontologique, épistémologique, humaine et méthodologique, et des pratiques le fruit d'une série de contraintes de nature hiérarchique, structurelle, opérationnelle et cognitive.

#### **4.1.2. OBJECTIVISME ET SUBJECTIVISME**

Le courant objectiviste définit la science comme étant une science empirique (basée sur les sens) devant aboutir à l'identification de lois universelles, et ce, dans l'objectif de formuler des prédictions. Ainsi, les chercheurs objectivistes partant de régularités et de relations causales formulées en hypothèses, mettent à l'expérience leurs prédictions dans le but d'en dégager des lois absolues (Bernard, 1966 ; Chalmers, 1987 ; Popper, 1973). L'accent est mis sur un processus de découverte permettant la prédiction des phénomènes et l'explication des relations de causes à effets que l'on est sensé observer indépendamment du contexte spatiotemporel (Chalmers, 1987). Sous cette perspective, la réalité est abordée comme une donnée, le monde social étant indépendant des individus (Burrell et Morgan, 1979). Dans cette pensée positiviste, l'on insiste sur la possibilité de découvrir des lois de la nature dans l'étude sociale. L'objectif principalement visé est dans ce cas d'établir des lois générales à travers l'étude de phénomènes singuliers.

*Pour tout dire autrement, il s'agit de principes nomothétiques qui consistent à :*

- supposer l'unité de la science ;
- adopter des méthodes de recherche approuvées dans les sciences exactes ;
- rechercher des lois générales ;
- privilégier l'explication causale et la démarche analytique ;
- réduire le complexe au simple, l'hétérogène à l'homogène.

Pour Gagnon et Hamelin, le positivisme est en fait rien de moins qu'une philosophie, « *Philosophie dominante de la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, le positivisme est une conception de la connaissance qui refuse la spéculation métaphysique pour ne reconnaître que le savoir acquis par l'observation et l'expérimentation. L'esprit positif, c'est celui qui renonce à connaître les raisons d'être des choses pour se contenter de **décrire les lois** qui commandent le mouvement des phénomènes.* », Gagnon et Hamelin (1979, p.18, nous soulignons).

En effet, au XIX<sup>e</sup> siècle, les efforts des épistémologues ont été principalement centrés sur la nécessité d'abandonner toute explication métaphysique et de rejeter tout propos théologique dans les dialogues scientifiques (Cercle de Vienne). Ainsi, l'on a assisté à l'émergence du courant positiviste que Comte a qualifié de « *rationnel* » (Comte, 1923). Il s'agit d'une approche qui perçoit le monde réel comme subi par l'homme et contenant la vérité objective. La vision de la réalité repose, dans ce cas, sur l'explication de la relation entre les phénomènes étudiés. Les connaissances produites possèdent un caractère cumulatif et progressif.

Contrairement à cette conception qui consiste à prédire les phénomènes, assure la mesure précise de leurs composantes, et explique les relations de cause à effet qui existent entre elles, la conception considérant l'interaction sujet/objet, repose sur l'interprétation subjective de l'objet de l'étude. En effet, pour la pensée subjectiviste, la vérité du monde réel se trouve chez le sujet et réside dans sa conception dépendamment de son schème de référence et de son système de pertinence (Schutz, 1987).

Contrairement aux objectivistes, les subjectivistes ne croient pas en la notion de connaissances empiriques. Pour eux, toute perception est « *plus qu'une simple présentation des sens* » (Schutz, 1987, p. 8). La réalité est non plus externe, mais interprétée par les sujets (Berger et Luckmann, 1986), et c'est ainsi que la connaissance devient un produit socialement construit (Astley, 1985).

Selon cette optique, l'objectif principal de la recherche scientifique n'est pas d'expliquer le comportement des sujets, ni de le prédire, mais de comprendre ses actions. L'investigation est orientée vers les sujets en vue d'appréhender les phénomènes sociaux selon la compréhension que ceux-ci en font (Silverman, 1973).

*Il s'agit dans ce cas de principes herméneutiques qui consistent à :*

- comprendre la signification des phénomènes ;
- examiner la complexité des interactions ;
- privilégier le sens, en se centrant sur les pratiques plus que sur les faits ;
- considérer les intentions, motivations, attentes et croyances des acteurs.

Toutefois, il importe de souligner que ce ne sont pas toutes les recherches qui cadrent définitivement avec l'une ou l'autre perspective ; certaines incohérences persistent quant à la définition des frontières de ces deux courants. La conséquence de ses ambiguïtés est qu'un chercheur peut emprunter une perspective objectiviste sans pour autant vouloir établir des lois universelles ; de même, des aspects objectifs peuvent intégrer parfaitement une démarche subjective.

La division de la communauté de chercheurs en deux grandes écoles de pensée, les subjectivistes vs les objectivistes, créait un véritable débat autour de la production de la connaissance. Le Moigne argumente que :

*« la connaissance de la réalité n'ayant d'autre réalité que la représentation que s'en construit un sujet, l'interaction 'image de l'objet et sujet' est précisément constitutive de la construction de la connaissance. » (Le Moigne, 2003, p. 135).*

Selon cette pensée, le sujet intervient dans la définition de l'objet. La réalité est alors le produit de leur interaction mutuelle.

Considérons l'exemple des études de cas : selon Eisenhardt (1989), une recherche basée sur une étude de cas aurait trois types d'objectifs : présenter la description d'un phénomène, tester une théorie, ou établir une théorie. D'un côté, sous une optique objectiviste, la description, ne peut guère aboutir à la formulation de prédictions, contrairement aux deux derniers types centrés sur l'objet. D'un autre côté, selon une approche subjectiviste, l'établissement de théories, est loin de fournir une image contextuelle de l'étude comme pour le premier type d'objectifs. Considérant ces confusions, des perspectives mixtes voient donc le jour.

#### 4.1.3. APPROCHE COGNITIVISTE

L'attention est portée dans cette perspective principalement, à la manière dont les individus conservent et traitent l'information provenant du milieu qui les environne. Loin du débat psychologique sur la perception qui dicte le comportement et guide l'action, notons qu'il s'agit d'un processus qui procure un sens aux messages reçus de l'extérieur, et ce de façon totalement subjective et inconsciente à certains niveaux.

Padioleau appréhende le terme de cognition de la façon suivante :

*« Sont cognitives, les **activités mentales de perception**, de mémoire, de **représentation** par l'intermédiaire desquelles les acteurs sociaux **enregistrent, élaborent, transforment, utilisent, réactualisent** les stimuli présents dans un contexte d'action. » (Padioleau 1986, p.48, nous soulignons).*

Cet auteur tente de reconnaître l'importance des activités cognitives par lesquelles les êtres humains s'activent dans la construction et la reconstruction de la réalité telle qu'ils se la représentent. Cette conception semble ainsi relever d'une sociologie de

l'action sociale où la parole, la culture, le sens, les rapports à autrui ou encore le contexte, occupent une place privilégiée.

Pareillement, si la réalité organisationnelle est construite par l'entremise de processus de cognition (Weick, 1979), les schèmes d'interprétation, de structuration et de représentation mentales du monde, sont formés et incorporés dans l'organisation. Les études organisationnelles ne s'intéressent donc plus à l'objet lui-même, mais à la structure cognitive du sujet qui se représente l'objet. Citons à titre d'exemple les recherches en innovation et gestion de la connaissance (Wiig, 1993), et les études des processus de décision (Friedman, 2004).

#### 4.1.4. AUTRES PERSPECTIVES MIXTES

Outre l'approche cognitiviste, plusieurs approches dites hybrides ont émergé, telles que l'interactionnisme et le constructivisme, que Baum introduit comme suit :

*« By contrast **interactionnist and constructivist** approaches have been based on the belief that **it is not possible to reduce the phenomena to their constituent parts**. The approach stresses **holistic understanding** and the importance of **context**. The emphasis is not measurement but rather **understanding**. »* (Baum 1995, 461).

Les interactionnistes mettent l'emphasis sur l'examen des interactions entre les sujets à travers la reconstruction réflexive des phénomènes. Il s'agit d'une approche qui intègre des connaissances contingentes (Burrell et Morgan, 1979), toujours tributaires du modèle conceptuel que l'on a construit de la réalité (Astley, 1985). Silverman (1973) définit l'interactionnisme symbolique ou phénoménologique, traduisant une position relativiste, centrée sur le sujet, en considérant l'objet. Le concept des significations est central, les explications positivistes sont rejetées. L'interactionnisme non symbolique s'apparente quant à lui, à la théorie de construction proposée à l'origine par le courant postmoderne (Giddens et Pierson, 1998). Il s'agit d'une vision à la fois volontariste et positiviste.

Le constructivisme, prône la pluralité. D'un point de vue constructiviste, le monde réel est un construit au sens de Piaget (Piaget, cité par Massimo, 1982). La recherche prend en considération la genèse de constitution des phénomènes sociaux en mettant l'accent, et sur le sujet, et sur l'objet. Dans cette approche, la pluralité de l'interprétation de la réalité est un postulat primordial. La production des connaissances est dans ce cas, principalement fondée sur l'interprétation des réactions des sujets. Les individus construisent leur propre réalité du monde qui les entoure. Si la réalité dépend de la manière dont un individu interprète une situation ou un phénomène, il y aurait donc plusieurs réalités fondamentalement subjectives. Le défi du chercheur est dans ce cas, de réussir à percevoir un phénomène selon le point de vue des sujets observés et d'essayer d'y découvrir des formes communes de compréhension.

Finalement, il faudrait souligner que, pour quelques chercheurs, ces approches hybrides, qui sont elles-mêmes guidées par l'une ou l'autre de ces deux écoles de pensée, ne permettent pas réellement de mettre fin au débat dichotomique objectiviste/subjectiviste. L'enjeu de la méthode ne détient plus le même intérêt.

Aux yeux de McCloskey (1985), qui affirme que la méthode scientifique n'existe pas, la science repose sur l'art de converser. L'efficacité en science n'est donc pas liée à l'adoption d'une méthode particulière, mais à une excellente capacité de persuasion. Il s'agit ainsi d'une science de la rhétorique, soit une discipline qui étudie l'art de convaincre (Latour, 1989). On ne se demande plus si les résultats d'une recherche sont vrais, mais on examine s'ils sont convaincants : le défi des chercheurs est ainsi de démontrer que leurs travaux sont intéressants et valables. Si l'on considère que la réalité est interprétée par les sujets (Berger et Luckmann, 1986), et que la connaissance est un produit socialement construit (Astley, 1985), l'appréhension d'une situation donnée devient fonction des individus qui la perçoivent (Dearborn et Simon, 1958), et par conséquent, les connaissances sont construites de différentes façons (McCloskey, 1985).

#### **4.1.5. SYNTHÈSE DE SECTION**

De par les convictions philosophiques personnelles relatives à l'épistémologie et à la nature de la réalité humaine et des méthodes déployées pour l'approcher, un chercheur peut opter pour une posture objectiviste, subjectiviste ou hybride.

La section suivante est consacrée à présenter les choix méthodologiques dans le domaine de la recherche sur l'organisation.

### **4.2. CADRES MÉTHODOLOGIQUES EN RECHERCHE ORGANISATIONNELLE**

Une recherche se comprend selon que l'on s'attarde sur la stratégie retenue (inductive ou déductive), aux méthodes préconisées (qualitatives ou quantitatives), ou aux techniques utilisées (questionnaire, entrevue, observation, ...).

En considérant la présence de théories implicites à chaque catégorie, un chercheur, qui souhaite apporter une contribution, devrait relier ses assises personnelles aux spécificités de son objectif. Par ailleurs, en définissant l'intérêt, scientifique, social ou autre, de la recherche, le chercheur apprête les arguments qui fondent sa théorie pour en convaincre la majorité de son auditoire. Ceci constitue une étape cruciale qu'il doit considérer ultérieurement lors du choix de l'instrument.

En effet, à ce stade, il est des questions majeures auxquelles le chercheur est confronté en ce qui a trait notamment à la démarche, les données, les techniques et l'interprétation. Vue sous cet angle, une recherche ayant utilisé la méthode adéquate, permettant d'atteindre l'objectif fixé, pour répondre aux besoins d'un public spécifié, ne peut que susciter de l'attention et même des réactions au sein de la communauté scientifique et contribuer ainsi au progrès du champ étudié.

#### **4.2.1. TYPES DES DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES**

L'esprit positif met de l'avant l'expérimentation comme méthode de recherche et privilégie l'utilisation des sens dans la découverte de vérités scientifiques absolues,



construites autour de démarches inductives. Chalmers explique, qu'en partant de faits empiriques et observables, un chercheur objectif, saurait raisonner de façon inductive pour conclure en l'existence de lois fondamentales généralisables à d'autres situations (Chalmers, 1987).

De même, partant des énoncés (lois) ou d'un ensemble d'énoncés (théorie) ainsi constitué, la démarche déductive consiste à en déduire des hypothèses (ou conséquences) dans un domaine d'application particulier, ou dans des conditions particulières, et s'efforce d'en tester la validité à partir d'observations. Si l'induction consiste en une généralisation, la déduction demeure avant tout un moyen de démonstration (Grawitz, 1996). À l'opposé du paradigme positiviste qui prône une approche hypothético-déductive, le paradigme constructiviste privilégie une approche dite holistico-inductive. Dans un esprit subjectiviste, la démarche est plutôt axée autour de l'analyse des faits et des significations sociales au sens de Silverman (1973).

Malgré les insuffisances qu'elle présente, on remarque que la pensée positiviste n'a pas disparu et est toujours adoptée par une masse importante de chercheurs dans les sciences sociales. Ceci s'explique par sa capacité d'embrasser le côté logique, scientifique, raisonnable et rationnel de l'esprit humain. Ainsi, devant l'intérêt de l'apport scientifique des résultats quantitatifs d'une part, et de la nécessité de la prise en compte de la compréhension subjective de la complexité du monde d'autre part, la tendance actuelle est d'objectiver les méthodes.

Pourtois et Desmet (1988), se joignent à d'autres chercheurs et soutiennent que l'on pourrait comprendre objectivement les significations subjectives des acteurs. L'origine de cette idée remonte aux propos de Popper. Popper (1973), chez qui l'hypothèse apparaît plutôt comme une *intuition créatrice*, rejette fortement la logique inductive au profit d'une intuition testable. En ce sens, il argumente que : « *je puis exprimer ma conception en disant que chaque découverte contient un élément irrationnel ou une intuition créatrice ...* » (Popper, 1973, p. 28). Ainsi, cet auteur

pense que cette aptitude, non à connaître, mais seulement à conjecturer les phénomènes, est alimentée par cette composante d'intuition, qu'une méthode déductive ne peut procurer.

Par ailleurs, les recherches strictement inductives sont peu présentes en recherche sur l'organisation. En effet, pour mieux appréhender les spécificités du domaine humain, tout en gardant l'esprit scientifique de la recherche, Pourtois et Desmet (1988) proposent de dépasser les lignes de démarcation préétablie entre le subjectivisme et l'objectivisme tout en gardant une certaine synergie entre les deux visions. C'est ainsi que l'on pourrait envisager le mixage adéquat du matériau méthodologique pour assurer la rigueur exigée par la démarche scientifique.

Bien que la plupart des recherches s'articulent autour d'une démarche soit inductive, soit déductive, une troisième logique peut guider la construction des connaissances scientifiques : il s'agit de l'abduction. Le teste requiert une démarche de type déductif, mais l'exploration s'appuie, quant à elle, sur une démarche de type inductif ou abductif (Charreire et Durieux, 2003). Cependant, si l'abduction a comme vocation d'explorer à partir d'observations, contrairement à l'induction, elle ne vise aucunement la découverte de lois générales, ni l'élaboration de règles universellement applicables.

#### **4.2.2. MÉTHODE ABDUCTIVE**

Proposée à l'origine par Peirce (1992) qui l'avait appliqué à toutes les activités humaines ordinaires, l'abduction (ou rétroduction) désigne le raisonnement utilisé pour inférer des explications nouvelles, issues de liens causaux, dont les explications s'avèrent peu satisfaisantes. Kœnig l'introduit comme suit :

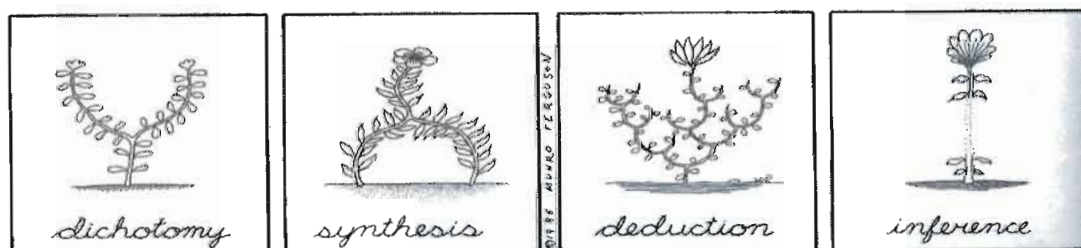
*« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...] »*

*L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Kœnig, 1993, p. 7).*

Sur Wikipedia, on peut lire : « *En épistémologie, l'abduction est un procédé consistant à introduire une règle à titre d'hypothèse afin de considérer ce résultat comme un cas particulier tombant sous cette règle.* ».

La pensée est structurée à la base d'une succession d'inférences valides. L'interprétation s'effectue selon un mode d'approximation à corroborer par l'argumentation des faits. Ainsi, on comprend donc que c'est une démarche qui se caractérise par son aspect inférentiel et par sa logique conjecturale et interrogative. Contrairement à la logique linéaire où les preuves se construisent de façons quasiment identiques, face à une observation, le développement abductif permet de mobiliser une interprétation en particulier, parmi plein d'autres argumentations éventuelles (Charreire et Durieux, 2003 ; Blaug, 1982).

De ce fait, l'explication des phénomènes ne peut être que partielle, la communauté de recherche est en charge d'apporter la clarification nécessaire à ces confusions conceptuelles (Peirce, 1992).



**Figure 4.1** Induction, déduction et abduction en recherche (Source : Morgan, G. "Creative Organization Theory". 1989, p. 34)

En sciences de la gestion, quelle que soit la posture empruntée au cours du processus de recherche, les approches qualitatives et quantitatives sont souvent complémentaires. D'ailleurs, selon Pras et Tarondeau (1979), les méthodes qualitatives servent à développer la phase exploratoire de la recherche alors que les

méthodes quantitatives servent plutôt à la phase de vérification des hypothèses de recherche.

#### 4.2.3. SYNTHÈSE DE SECTION

Nombreux sont ceux qui associent à la perspective positiviste les méthodes de recherche dites quantitatives, et, à la perspective constructiviste, les méthodes de recherche dites qualitatives. Sans vouloir s'engager dans un débat déjà suranné, il est pertinent de nuancer ces distinctions. Ceci est l'objet de la section suivante.

### 4.3. RECHERCHES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES

Il y a déjà quelques siècles, René Descartes écrivait *Le discours de la méthode* qui met le doute au centre de la réflexion. En ce troisième millénaire, il semble que la méthode scientifique, et notamment expérimentale, n'a pas perdu de sa notoriété. Cependant, n'est-elle pas une méthode scientifique parmi d'autres ?

Bouma et Atkinson (1996) établissent que quatre éléments peuvent servir à distinguer la recherche quantitative de la recherche qualitative. D'abord, la relation entre le chercheur et son objet de recherche, caractérisée par sa distanciation dans la recherche quantitative ; alors qu'elle est plus rapprochée dans le cadre de la recherche qualitative. Ensuite, le deuxième élément concerne la stratégie de recherche ; alors que la première est très structurée, la seconde est plutôt peu structurée. Aussi, en lien avec la nature des données, alors que la recherche quantitative utilise principalement des données « *hard and reliable* », la recherche qualitative met l'accent sur des données « *rich and deep* ». Finalement, ces auteurs distinguent les deux types de recherches par les relations qu'ils entretiennent avec la théorie. Alors que la recherche quantitative cherche à confirmer des théories déjà existantes (ce que l'on pourrait

associer au positivisme), la recherche qualitative cherche à faire émerger de nouvelles théories (ce que l'on pourrait associer au constructivisme).

Contrairement à la pensée qui limite le rôle des recherches qualitatives aux étapes d'exploration du terrain (Pras et Tarondeau, 1979), Bouma et Atkinson proposent une conception qui met en évidence l'appropriation de l'approche qualitative aux études impliquant l'être social sur une période de temps :

*"(The) Qualitative research can be described as any social science research that produces **results that are not obtained by statistical procedures** or other methods of quantification. Some of the data may be quantified, but the analysis is qualitative. It can refer to research about people's lives, their stories, and behaviour, and can also be used to examine organizations, relationships, and social movements. (...) Adopting this approach requires the researcher to empathize (not necessarily sympathize) with the **people being studied**. (...) Another characteristic of much qualitative research is that there is a longitudinal element – people are studied over a period of change. (...) A further characteristic is that qualitative research is relatively unstructured. The **research strategy is, to a large extent, open** (...)." Bouma et Atkinson (1996, p. 206-207, nous soulignons).*

En ce sens, pour les auteurs, la recherche en sciences sociales concerne généralement des sujets, ayant trait au comportement humain, ne se prête pas à l'analyse statistique.

Par ailleurs, il est important de retenir, comme nous enseigne Baum (1995) dans le domaine de la santé, que les différentes démarches servent surtout à répondre aux différents types de questions :

*"Some public health issues need quantification and ask questions such as : How many? How much? How often? What change? Others are more qualitative and require us to know such things as : Why did that happen in that context? Why do some participate and not others? How do professionals exert their power? What*

*processes are more effective in encouraging co-operation across different sectors?" (Baum 1995, 464).*

En d'autres termes, l'auteur argumente que la recherche en santé publique s'attarde essentiellement sur des questions du types : *pourquoi* et *comment*.

Amorcées dans les années trente par les travaux de l'École de Chicago, les méthodes qualitatives continuent d'orienter la recherche en sciences humaines et sociales vers la complexité de l'objet- sujet, la singularité des comportements et l'importance des interactions humaines. Il s'est avéré que l'étude des représentations sociales que font les individus d'un sujet ou d'un objet et des manières dont ils les organisent et les utilisent au sein des groupes, implique une perspective incontournable dictée par la pluralité de la réalité sociale et par la pluralité de la méthode.

C'est ainsi que le recours à ces approches interprétatives a encouragé, sur un plan méthodologique, l'élaboration de nouvelles stratégies (notamment, la théorie enracinée, l'étude de cas, les biographies et les parcours historiques), et l'apparition de nouvelles techniques (notamment, l'entrevue, l'observation directe, la recherche action). L'on assistait à l'abandon de l'approche causale au profit des théories interprétatives. Le tableau suivant (4.1) résume la comparaison des deux approches.

**Tableau 4.1** Démarches qualitative et quantitative en recherche

| Démarche quantitative                  | Démarche qualitative                       |
|--|--|
| Recherche de lois universelles         | Recherche de significations contextuelles  |
| Objectivité supposée des acteurs       | Subjectivité intentionnée                  |
| Simulation et expérimentation          | Observation dans le cadre original         |
| Prédiction des événements              | Compréhension du sens attribué aux actions |
| Étude par échantillon à grande échelle | Ciblage de groupes restreints              |
| Méthode de déduction                   | Méthode d'induction ou d'abduction         |
| Instruments de mesures structurés      | Instruments ouverts ou émergents           |
| Résultats chiffrés                     | Résultats décrits en profondeur            |

Quelle que soit la posture embrassée par la recherche, il est primordial de respecter les critères de validité et de fidélité, ou encore de crédibilité, transférabilité et fiabilité.

#### **4.3.1. NOTIONS DE VALIDITÉ ET DE FIDÉLITÉ EN RECHERCHE QUALITATIVE**

Les livres de méthodologies nous enseignent qu'une fois la problématique établie, l'on procède à la formulation des hypothèses ou des questions de recherche avant d'entamer le milieu d'enquête selon la nature de la population et de l'échantillon qui en découle ; la cueillette des données est ensuite assurée par le biais d'instruments appropriés ; l'étape finale consiste à effectuer les analyses et les interprétations en fonction des résultats obtenus (Aktouf, 1992). Cependant, le processus de recherche n'est pas aussi linéaire qu'il en a l'air, plus spécifiquement, s'agissant de recherches qualitatives. Un mouvement récurrent de va et vient entre le cadre conceptuel et les étapes ultérieures de collecte et d'analyse de données est dans ce cas obligatoire pour assurer la crédibilité de la recherche.

La recherche est une activité qui renvoie à trois mondes distincts : le monde réel des faits et des phénomènes, le monde théorique des idées et des interprétations, et, le monde technique des méthodes articulant l'ensemble du processus. La combinaison de ces trois mondes aboutit à l'adoption de l'approche de recherche. De l'avis de Laperrière (1997), les critères de scientificité demeurent cependant les mêmes quelle que soit l'approche retenue : il s'agit de la validité interne, la validité externe et la fidélité. Cependant, notons que ces critères s'expriment ou s'opérationnalisent différemment en recherches qualitatives et quantitatives.

Généralement, la validité interne d'une recherche découle de la capacité de prouver que les variations observées des variables dépendantes proviennent seulement des interventions des variables indépendantes. La validité externe exprime la capacité de généralisation des résultats à d'autres contextes. Quant à la fidélité, elle traduit la



possibilité de reproduction de la recherche dans des conditions semblables (Thiétart, 2003).

Pour certains, la recherche qualitative serait moins scientifique que celle s'appuyant sur des techniques quantitatives. Sans vouloir relancer le débat sur ce sujet, l'on peut affirmer, en accord avec plusieurs chercheurs, que les connaissances produites par la recherche dite qualitative sont aussi valables, pourvu que l'on soit conscient des conditions de rigueur préalables.

Selon Koch (1994), la recherche qualitative doit remplir trois conditions essentielles de scientificité : elle doit en effet être, crédible dans la description qu'elle fait de la réalité, transférable et applicable à d'autres contextes similaires, et enfin, logique ou fiable, en gardant la cohérence des différentes étapes. La validité et la fidélité se construisent dans ce cas suivant l'interprétation des observations empiriques dans un exercice de conceptualisation théorique pour étendre l'application des résultats.

Pour Laperrière (1997), le chercheur qualitatif doit voir, pour assurer la validité interne de son travail, à trois conditions essentielles : la prise en considération de la subjectivité humaine, l'observation en contexte naturel, et finalement, la cohérence entre les observations empiriques et leur interprétation. Concernant la validité externe, les chercheurs qualitatifs sont fortement divisés à ce sujet, considérant la singularité des phénomènes étudiés.

La fiabilité, de l'avis de cet auteur, devrait permettre la reproduction « *tant la description empirique d'une situation que les outils conceptuels mis en œuvre pour l'appréhender* » (Laperrière, 1997, p. 387). C'est dans ce sens qu'il est primordial d'associer la description en profondeur des événements à d'autres méthodes, tel que ceci a été d'ailleurs fortement conseillé par Grawitz (1996) qui considère que la triangulation de plusieurs sources de données serait garante d'une bonne validité.



Bien plus, de nouveaux critères sont proposés pour traduire le caractère dynamique de la recherche qualitative, cette fois ci en lien avec l'éthique de recherche, pour le respect des différents points de vue et l'inclusion des sujets dans le processus de la recherche (Lincoln, 1995 ; Manning, 1997). En effet, les paramètres de crédibilité (validité interne), de transférabilité (validité externe) ou encore de fiabilité (fidélité), sont étendus pour contenir aussi le comportement du chercheur à l'égard des participants.

#### 4.3.2. TRIANGULATION

En faisant la lecture du portrait historique de l'évolution des méthodes dites qualitatives, Denzin et Lincoln (2003) en établissent sept moments cruciaux :

1. le moment traditionnel : 1900-1950 ;
2. le moment du modernisme : 1950-1970 ;
3. le moment des perspectives composites (*blurred genres*) : 1970-1986 ;
4. le moment de la crise de représentation : 1986-1990 ;
5. le moment du postmodernisme : 1990- 1995 ;
6. le moment post expérimental : 1995- 2000 ; et, finalement,
7. le moment futur (2000- ...), qui, inspiré du postmodernisme et du poststructuralisme, propose de nouvelles pratiques de recherche qui demeurent encore aujourd'hui en phase d'essai.

Mais, tel que souligné par ces auteurs, à partir du quatrième moment historique, la recherche qualitative a connu des crises de représentation et de légitimité dans les débats entourant les méthodes de recherche en sciences sociales. La position réflexive du chercheur se trouve au cœur de la polémique. Les débats autour des crises de représentation, de légitimité et de la position du chercheur, combinées avec l'élargissement des frontières de la recherche qualitative, impliquaient une remise en question permanente des critères de rigueur scientifique. Suite à de nouveaux efforts, il y a eu une redéfinition des critères de validité et de fidélité hérités de l'approche

expérimentale, que l'on a remplacé par des critères de rigueur (Laperrière, 1997, Koch, 1994).

Cette rigueur méthodologique se concrétise par de nouvelles exigences dans l'établissement des stratégies de validation, de collecte et d'analyse de données, notamment, la présence prolongée sur le terrain et la description détaillée du contexte et des acteurs. Suite à l'examen d'une quarantaine de numéros de la Revue *Qualitative Inquiry* (de 1993 à 2003), Savoie-Zajc (2003), a identifié 13 stratégies de validation dans la pratique de la recherche qualitative. Il s'agit de :

1. la localisation du chercheur ;
2. les stratégies d'écriture ;
3. les descriptions riches ;
4. les clarifications des biais théoriques et idéologiques ;
5. l'utilisation de plusieurs paliers d'interprétation ;
6. le retour aux participants ;
7. la réflexivité du chercheur ;
8. la qualité des interactions chercheur/participants ;
9. la durée de l'étude ;
10. la place de la subjectivité dans l'interprétation ;
11. le journal de bord ;
12. la confirmation par la procédure de l'audit ;
13. l'échantillonnage contrasté.

Outre les stratégies identifiées dans cette analyse, la triangulation constitue une pratique privilégiée par plusieurs chercheurs qualitatifs. Partant du constat qu'aucune méthode ne garantit à elle seule de capturer la complexité entière des phénomènes humains, cette technique permet de croiser les formes de recueil de données et de pallier à un éventuel risque de manque de pertinence. En variant les techniques de recueils de données, la validité s'accroît par la convergence et la corroboration des résultats.

Dans son dictionnaire des méthodes qualitatives, Mucchielli définit la notion comme suit :

*« C'est une stratégie de recherche au cours de laquelle le chercheur **superpose et combine plusieurs techniques de recueil de données** afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles. La stratégie permet également de **vérifier la justesse et la stabilité des résultats** produits. Le recours à la triangulation décrit aussi un état d'esprit du chercheur, lequel tente **activement et consciemment de soutenir, de recouper, de corroborer les résultats** de son étude. »* (Mucchielli & al., 2004, p. 289, nous soulignons).

De l'avis de Laperrière, la triangulation des données vise « à établir la concordance entre diverses sources de données et diverses interprétations » (Laperrière, 1997, p. 378).

Denzin avait introduit dans la recherche qualitative, cette méthode de « combinaison des méthodologies dans l'étude d'un même phénomène » (Denzin, 1978, p. 291). Il en a identifié quatre types (Denzin, 1978, 1989):

- Triangulation des données : diversification des sources de collecte de données ;
- Triangulation des observateurs : participation de plusieurs chercheurs et évaluateurs ;
- Triangulation des théories : mobilisation de plusieurs perspectives d'interprétation ;
- Triangulation des méthodes : recours à de multiples méthodes pour étudier un phénomène.

Ces catégories se combinent en fonction de la formulation de l'objet de recherche. Le tableau suivant (4.2) résume les caractéristiques de ces méthodes et en fournit un exemple approprié.

Tableau 4.2 Types de triangulation

| Type                           | Sous-type   | Définition  | Question phare  | Exemple   |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| Triangulation méthodique       | méthode transversale  | Un objet est saisi avec au moins deux méthodes de recherche et de collecte différentes.   | Un objet est-il analysé de manière plus précise lorsque plusieurs méthodes de recherche sont mises en œuvre et non une seule ?  | Une offre d'apprentissage basée sur le Web peut être par exemple évaluée à la fois par un questionnaire et à l'aide de l'interview d'un groupe pilote. En outre, il est également possible de recourir à des avis d'experts, des analyses de fichier journal, etc...                              |
|                                | <i>Within-method</i>  | Le même corpus de données est étudié avec différentes procédures d'évaluation afin d'obtenir des informations sur les atouts caractéristiques d'un objet.                                   | Les résultats des différentes procédures d'évaluation appliquées au même corpus de données sont-ils comparables ?   | Dans le cadre d'une étude quantitative, une unité d'informations est étudiée à l'aide de différentes procédures de contrôle statistiques. Analyse de données exploratrice, procédure de test des hypothèses des différences, procédures de test des hypothèses de rapports, analyse cluster, etc. |
| Triangulation des données      | Variation temporelle  | L'analyse de l'objet est effectuée au moins à deux moments différents.  | Un objet présente-t-il les mêmes caractéristiques à des moments différents ?  | L'acceptation vis-à-vis d'une méthode de cours est étudiée à trois moments différents.  |
|                                | Variation spatiale  | L'objet est analysé dans au moins deux lieux différents.  | L'objet présente-t-il les mêmes caractéristiques dans des lieux différents ?  | une méthode d'apprentissage est analysée dans différents lieux, dans des conditions générales comparables.  |
|                                | Variation de personnes                                      | Pour l'analyse d'un système social, les caractéristiques du système qui intéressent sont recueillies auprès de différents sujets.   | Les personnes du système qui intéressent disposent-elles des caractéristiques ou des expériences comparables ou concordantes ?  | Pour établir la qualité didactique d'un arrangement pédagogique, différents groupes d'apprenants prennent part à l'enquête.   |
| Triangulation des observateurs | Collecte des données par différents observateurs            | Les données relatives à un objet sont collectées par différentes personnes.   | Une méthode d'enquête porte-t-elle à des résultats comparables si appliquée par différentes personnes ?   | Un cours est inspecté par différentes personnes. Par la suite, les données recueillies font l'objet d'une comparaison.  |
| Triangulation théorique        | Recherche dans le contexte de différentes théories sociales | Un objet ou un phénomène est étudié à l'aide de différentes théories. Des hypothèses d'explication issues de différentes approches théoriques sont formulées ; leur validité est contrôlée. | Dans quelle mesure les approches explicatives de différentes théories (sociales) destinées à l'analyse d'un objet concordent-elles, dans quelle mesure se différencient-elles ? | L'acceptation vis-à-vis d'une méthode de cours est étudiée à l'aide de théories didactiques d'origines différentes en termes de psychologie de l'apprentissage.   |

Source : Denzin, N. "A theoretical introduction to sociological methods". 1978, p.

Ces quatre types de base, sont alimentés par un cinquième type que propose Janesick (1994) : la triangulation interdisciplinaire pour enrichir la recherche à ses différentes phases par des idées variées émanant de différentes disciplines.

Donc, la circonscription des phénomènes socialement représentables dans leur complexité heuristique est facilitée en croisant les théories, les méthodes et les données. Actuellement, la triangulation s'impose comme une démarche épistémologique et méthodologique consolidée et systématisée, dont l'apport ne se concrétise pas uniquement en validité, mais aussi en profondeur et en ampleur (Denzin et Lincoln, 2003).

Toutefois, l'initiation du chercheur aux défis d'ordres épistémologique et méthodologique lui permettra d'effectuer une mobilisation raisonnée des outils en fonction des spécificités de la situation en étude. L'articulation des techniques exige de sensibiliser le *chercheur-bricoleur*, pour paraphraser Denzin et Lincoln (2003), à la nécessité d'explicitier ses propres choix théoriques et méthodologiques pour répondre aux exigences de rigueur scientifique. Dans ce sens, le chercheur-bricoleur confectionne et mobilise de manière raisonnée, en fonction du contexte, des outils émanant de paradigmes diversifiés. En croisant les méthodes, les données ou les cadres théoriques, le chercheur démontre les constructions variées d'une réalité complexe. Un peu à l'image des règles établies par la théorie enracinée, il s'agit d'une mise en interaction permanente entre le *théorique* et l'*empirique* à travers un travail de va-et-vient allant de l'analyse conceptuelle au terrain de la recherche, et vice versa.

#### 4.3.3. SYNTHÈSE DE SECTION

La manière de conceptualiser les phénomènes en organisation a fortement évolué. Toutefois, il semble que ces approches ne soient pas nécessairement mutuellement exclusives. À contrario de la conception traditionnelle, les recherches en organisation

tendent actuellement vers une conception élargie des sciences de la gestion : l'intérêt est centré sur le sujet en interaction, les mesures standardisées et objectivées ont cédé la place à l'évaluation subjective de la construction de la réalité par l'acteur, l'interaction entre le sujet et l'objet est prise en compte, la recherche porte sur des traits particuliers de petits groupes plutôt que sur des traits normatifs de groupes homogènes, la théorie prône la différence et le sens de l'action, le paradigme favorise la complexité et non la causalité linéaire.

Les choix relatifs à la posture épistémologique et la démarche méthodologique de cette recherche suppose qu'il ne s'agit pas d'expliquer un phénomène, ni d'émettre des prédictions, mais plutôt de conceptualiser l'existant afin de favoriser une meilleure compréhension de la réalité observée, d'en faire une modélisation qui contient ses caractéristiques principales et de guider les actions des acteurs dans le système.

La section suivante se penche plus spécifiquement sur la méthode privilégiée dans le cadre de cette thèse. Elle apporte une description détaillée de la méthode d'étude de cas et des techniques de collecte et de traitement de données utilisées.

#### **4.4. COLLECTE ET TRAITEMENT DE DONNÉES**

La nature exploratoire de cette recherche impose de procéder par une diversification des ressources d'information dans le but de procurer aux résultats la validité et la fidélité nécessaires. Avant de se pencher sur les spécificités des méthodes de recueil de données que nous avons mobilisées, regardons de plus près ce qui caractérise la méthode de l'étude de cas.



#### 4.4.1. MÉTHODE DE L'ÉTUDE DE CAS

Outre l'anthropologie, l'étude de cas était principalement utilisée en psychologie et en médecine, et s'est étendue grâce à l'École de Chicago, à l'étude de la sociologie et de l'écologie urbaine. Cette méthode a été perçue comme étant inductive servant à explorer les nouveaux domaines.

Pour Yin,

*“A case study is an empirical inquiry that :*

*investigate a contemporary phenomenon within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”*

(Yin, 2003, p. 13).

En d'autres termes, l'auteur argumente l'utilité de l'étude de cas dans l'exploration de nouveaux phénomènes dont les contours ne sont pas clairement établis dans la littérature. Il en identifie cinq applications différentes : *expliquer* des liens complexes dans le monde réel, *décrire* un phénomène et son contexte, *illustrer* certains sujets, *explorer* de nouvelles situations, *méta évaluer* une évaluation (Yin, 2003, p. 15).

Pour Roy, une étude de cas est :

*« une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. »* (Roy, 2004, p. 166).

Roy cite pour sa part trois types de l'étude de cas : l'approche monographique qui présente une description exhaustive d'une situation, l'étude de cas suggestif qui fait l'analyse d'un cas exceptionnellement exemplaire, et enfin, l'étude de sujet individuel qui se concentre sur l'étude d'un seul sujet (Roy, 2004, p. 166).

Pour Kelly (1999) il existerait quatre sortes d'études de cas selon le nombre d'unités mises à l'étude :

1. l'étude de cas simple qui ne se concentre que sur un seul objet d'analyse ;
2. l'étude de cas composé d'un grand nombre de cas ;
3. l'étude d'un cas unique avec une complexité élevée quant aux nombres de variables analysées et les sources de données considérées ;
4. l'étude d'un grand nombre de cas complexes faisant intervenir le même protocole de recherche.

Le choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche découle naturellement des assises théoriques de celle-ci. Plus spécifiquement, de l'avis de Yin :

*“case studies are the preferred strategy when how or why questions are being posed, when the investigator has little control over event, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real life context”, (Yin, 2003, p. 1).*

L'auteur établit ainsi le lien entre l'étude de cas comme stratégie de recherche et la nature des questions que l'on formule à la phase théorique.

**Tableau 4.3** Différences entre les stratégies de recherche

|                                 | Expérience          | Enquête                 | Analyse d'archives      | Étude historique    | Étude de cas        |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Formes de questionnement</b> | Comment, pourquoi ? | Qui, quoi où, combien ? | Qui, quoi où, combien ? | Comment, pourquoi ? | Comment, pourquoi ? |
| <b>Comportement</b>             | Contrôlé            | Non contrôlé            | Non contrôlé            | Non contrôlé        | Non contrôlé        |
| <b>Événements</b>               | Actuels             | Actuels                 | Actuels / passés        | Passés              | Actuels             |

Source : adapté de Yin, R.K. *“Case Study Research. Design and Methods”*. 2003, p.5.

Pour la problématique qui nous intéresse dans cette recherche, il s'agit d'un sujet relativement peu exploré dans la littérature sur la gouvernance. D'abord la composition des CA est souvent traitée à la lumière de la dichotomie membres dépendants / indépendants, la notion de diversité demeure moins élaborée par les



chercheurs. Ensuite, la gouvernance des organismes publics, et plus spécifiquement ceux de la santé au Québec fait actuellement l'objet de nombreux et divers enjeux. Donc, de par la nature même du sujet et la synchronisation de la recherche, ce travail exploratoire vise à apporter davantage d'éclaircissement aux débats engagés.

Pour ces raisons, le choix de la méthode de cette recherche porte sur la méthode de l'étude de cas. Tel que fortement défendu par la thèse de Yin, une question sur le comment ou le pourquoi d'un phénomène exige de procéder par étude de cas. Le choix du CA du CHUSJ comme terrain d'étude de la diversité du genre n'est pas un choix arbitraire.

Cette décision découle d'abord de la nature du domaine de la santé reconnu comme un milieu féminin par excellence, et ensuite, de l'histoire exceptionnelle de cet Hôpital, fondé, dirigé et gouverné exclusivement par des femmes durant environ soixantaine ans, et où néanmoins, les femmes ne détiennent actuellement qu'un tiers des sièges du CA.

En effet, les fonctions de gouvernance de l'Hôpital étaient entièrement assurées par le bureau de l'administration, composé des femmes fondatrices. L'intervention du gouvernement opérée à partir des années 60 pour institutionnaliser la gestion des services de santé avait restreint l'autonomie de décision dont jouissait l'administration de CHUSJ. La gouvernance centralisée a cédé la place à un système multipartite, qui veille à la parité et la représentation des divers intéressés, notamment, la population, la clientèle, les professionnels, le gouvernement. La composition du CA, et principalement la prise en compte de cette diversité, s'avère un enjeu central dans la mise en place du système de gouvernance.

De l'avis de Roy (2004), une étude de cas est un choix méthodologique lorsqu'il s'agit d'explorer un nouveau phénomène, de comprendre le contexte et l'histoire, de combler les lacunes des études à échantillon et d'apporter des connaissances préthéoriques. Notre problématique rejoint spécifiquement ces quatre éléments : la

diversité du genre dans les CA est peu étudiée, étant donné que l'examen des subtilités du genre échappe définitivement aux mesures quantitatives, la compréhension approfondie du contexte de cette diversité est un mandat essentiel de la recherche, et finalement, cette analyse approfondie de la situation unique du CHUSJ pourrait éventuellement asseoir des arguments pour une meilleure compréhension de la dynamique de diversité au sein des CA.

**Tableau 4.4** Étude de cas et étude par échantillon

|                               | Étude de cas   | Étude par échantillon   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>Nombre de sujet</b>        | Limité   | Étendu  |
| <b>Nombre de variables</b>    | Étendu   | Limité  |
| <b>Approche</b>               | Plutôt inductive et interprétative   | Plutôt hypothético-déductive  |
| <b>Forces méthodologiques</b> | Exploratoire<br>Proximité du chercheur aux sujets<br>Méthodes plurielles<br>Intégration de facteurs difficiles à mesurer (histoire, contexte, ...) | Résultats statistiquement représentatifs<br>Mesure et analyse systématique de données<br>Démonstration de théories causales par tests statistiques multi variés |

Source : Roy, S.N. « L'étude de cas ». 2004, p. 172.

À l'instar de toutes les méthodes de recherches, l'étude de cas rencontre des limites dont il faut être conscient. Roy (2004) en fait état : l'une des principales limites touche la validité interne et concerne la difficulté de contrôler les variables indépendantes, contrairement aux méthodes expérimentales ; la deuxième opposition se rapporte à la validité externe et touche la non représentativité du cas. L'auteur conclut que les adeptes de l'étude de cas arrivent à contrecarrer ces limites en mettant plus d'effort dans les techniques de collecte et d'analyse de données, notamment par la triangulation.

Dans l'étape qui suit, il s'agit justement de faire une présentation détaillée des techniques que nous avons privilégiées d'utiliser. À la lumière de la problématique de recherche, les questionnements traités se rapportent aux difficultés d'accès au CA, aux modalités d'insertion au sein du groupe des administrateurs, à la nature des interactions qui s'y établissent, et, finalement aux différences de conceptions entre genres concernant des notions fondamentales en gouvernance.

Patton (1990) explique que les données qualitatives peuvent provenir de trois sources essentielles : 1) des témoignages ou des points de vue recueillis par le biais d'entrevues semi-dirigées en profondeur avec des personnes représentatives du groupe étudié ; 2) des descriptions de comportements et d'actions soulevées dans les séances d'observation menée par le chercheur dans le milieu de l'étude et 3) des informations contenues dans des documents écrits, tels que les divers rapports et publications.

#### 4.4.2. DONNÉES DE L'ENTREVUE

L'entrevue est une technique qui consiste en un entretien oral, individuel ou collectif, avec une ou plusieurs personnes sélectionnées en fonction de l'objet de recherche, dans le but d'obtenir des informations en lien avec les faits sociaux ou les représentations personnelles que l'on vise à comprendre. L'entrevue est « *un tête à tête et un rapport oral entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations* » (Grawitz, 2001, p.643). Pour Thiétart, il s'agit d'une « *technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thiétart, 2003, p.235).

Cette méthode de cueillette des informations est particulièrement pertinente lorsque l'on s'intéresse à :

"- *L'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés: leurs **systèmes de valeur**, leurs repères normatifs,*

*leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences, etc.*

- *L'analyse d'un problème précis: ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relations, le fonctionnement d'une organisation, etc.*

- *La reconstitution de processus d'action, d'expériences ou d'événements du passé.*" (Quivy et Campenhoudt, 1988, p. 186, nous soulignons).

De par la profondeur des informations qu'elle livre et l'implication personnelle des sujets qu'elle procure, c'est la technique qualitative privilégiée par les chercheurs. L'entretien est généralement supporté par une série de questions ouvertes qui laissent une grande marge aux interlocuteurs qui s'expriment librement sur leurs conceptions et le sens qu'ils portent aux faits, selon leurs propres cadres de référence. Par le biais de cet échange orienté par le chercheur, l'on arrive à établir des liens et à formuler des compréhensions quant à la problématique posée. Une analyse minutieuse devrait porter sur le degré de pertinence, de validité, et de fiabilité eu égard des objectifs fixés par le chercheur (Thiétart, 2003).

Il s'agit de rencontres intimement rattachées aux déclarations plutôt qu'aux comportements. C'est ainsi que Savoie-Zajc l'inscrit définitivement dans une perspective de recherche "*interprétative et constructiviste*" (Savoie-Zajc, 2004, p. 293). L'utilisation de cette technique serait selon cet auteur, "*l'explicitation, la compréhension, l'apprentissage ou l'émancipation*" (Savoie-Zajc, 2004, p.298). Malgré les limites liées particulièrement au statut épistémologique des données issues de l'entretien, notamment pour le portrait circonstanciel et contextuel qu'elles livrent, ses avantages sont multiples (Savoie-Zajc, 2004) et concernent surtout l'accès direct à l'expérience personnelle des acteurs, et l'information riche en détails que ceci procure.

Les livres de méthodologie qualitative (notamment Thiétart, 2003 ; Gauthier, 2004) attirent notre attention sur l'importance de la planification des entrevues. Pour en

assurer le bon déroulement, le chercheur doit préparer un schéma d'entrevue et planifier des procédés d'enregistrement. Ce protocole doit standardiser, dans la mesure du possible, la situation d'entrevue. Le chercheur doit assurer le répondant de la confidentialité des propos tenus, établir un climat de confiance, gérer l'ordre des questions posées selon les interventions du répondant en l'encourageant à en dire davantage.

Dans le cadre de cette recherche, le guide d'entrevue (Annexe 1) a été soumis à l'examen de quelques professionnels, dont des professeurs dans divers domaines (management, stratégie, psychologie), avant de subir un pré-test auprès de six membres d'autres CA, notamment celui de la Société de Transport de Montréal et celui de la Commission Scolaire de Montréal.

Les questions reprennent les principaux thèmes de la problématique, à savoir : décrire le profil personnel, social et professionnel des femmes administrateurs, expliquer les capacités d'insertion et d'adaptation qu'elles ont développées, examiner la dynamique d'interaction avec les autres membres, comparer leurs conceptions à celles de leurs collègues hommes, quant à la compréhension de quelques notions centrales : la compétence, la composition, la pratique de gouvernance, la performance et le rôle. À l'exception d'un seul membre, les entrevues ont été conduites auprès de tous les membres du CA du CHUSJ, à savoir 22 personnes. La durée a été d'environ une heure. Les rencontres étaient enregistrées et transcrites en verbatim. Ce contenu textuel a fait l'objet d'un traitement manuel de préparation de corpus liés aux thèmes, avant qu'il ne soit soumis au traitement informatisé.

Afin d'augmenter la validité des informations ainsi recueillies, il est de coutume d'associer à cette méthode, une période d'observation dans le milieu de l'étude.

#### 4.4.3. DONNÉES DE L'OBSERVATION DIRECTE NON PARTICIPANTE

Il s'agit du deuxième outil le plus privilégié en recherche qualitative. L'observation est une technique de collecte des données qui consiste à observer les phénomènes sociaux que l'on veut étudier. L'acte d'observer met le chercheur dans une situation où il capte des informations authentiques en temps réel. À travers l'insertion pour une longue durée dans le milieu qu'il cherche à comprendre, le chercheur enregistre les réactions des acteurs au moment même où elles se produisent. C'est un processus qui permet d'intercepter les routines subtiles, non verbalisées dans les entretiens ni décrites dans les documents. Comme le précise Thiétart (2003), ce ne sont pas seulement des comportements qui font l'objet de l'observation du chercheur, mais aussi des interactions ou des rituels, non verbalisés en entrevues. Elle est dite non participante dans la mesure où le chercheur n'intervient pas sur le déroulement de la réalité observée.

Au sens de Laperrière (2004, p.273), « *l'observation sert ultimement d'instrument à l'exploration théorique à partir d'un quadrillage systématique du réel* ».

Pour cette auteure, l'utilité de cette technique de collecte de données dans une recherche sur une situation sociale particulière, se dégage "*lorsqu'il y a absence de données et d'analyse empiriques*", ou si l'on "*vise la compilation de l'information la plus complète possible*", ou encore si la recherche s'applique "*à une situation sociale délimitée dans l'espace et dans le temps*".

Pour Thiétart (2003), il existe quatre postures pour le chercheur observateur : le participant- complet, le participant- observateur, l'observateur- participateur et l'observateur- complet. Globalement, selon le degré de neutralité du chercheur par rapport à son objet d'étude, on peut dire qu'il s'agit de deux modes d'observations. Tel que c'est largement répondu en ethnologie et en sociologie dans les travaux de Malinowski et de Lévi-Strauss, le chercheur est appelé à s'intégrer complètement, et ce durant une longue période à l'intérieur de l'environnement étudié afin d'assurer la

validité des données collectées. La deuxième façon de faire consiste à adopter un comportement de témoin face aux événements qui se produisent indépendamment de la présence du chercheur. Une des recherches les plus marquantes en sciences de la gestion serait celle de Mintzberg (1984) qui avait observé des managers durant l'accomplissement quotidien de leurs fonctions, et avait conclu que le travail du gestionnaire est fragmenté, essentiellement déterminé par les sollicitations externes; ainsi, la décision est loin d'être une activité ordonnée, mais émerge plutôt dans l'action.

Pour ce qui est des recherches en gouvernance, et considérant le cloisonnement du milieu, l'une des rares recherches ayant procédé par observation directe d'administrateurs en exécution de leurs tâches, serait celle de Leblanc et Gillies (2005). Les auteurs avaient conclu en faisant une typologie des CA selon les caractéristiques personnelles des membres qui les composent. Ainsi, les membres constituant des CA fonctionnels sont des agents de changement, des constructeurs de consensus, des conseillers, ou des compétiteurs. Les membres dans les CA dysfonctionnels ont des traits personnels de contrôleurs, de conformistes, de meneurs ou de détracteurs.

Concernant l'enregistrement des observations, Laperrière (2004) explique que les deux principales étapes qui suivent la définition des éléments spécifiques à observer, sont : 1) les notes strictement descriptives, traduisant de façon neutre les situations observées, et ultérieurement 2) les notes analytiques, qui transcrivent les réflexions du chercheur.

En ce qui concerne le cas de cette recherche, l'observation se déroule au cours de l'exercice 2008. L'observation se fait durant les séances du CA et celles du comité exécutif. Les notes et les enregistrements portent sur les présences et les membres, la nature des questions, la fréquence des interventions, la durée et la nature des débats ; Bref, l'observation se rapporte à tout ce qui se passe durant la séance délibérante.

La grille d'observation (Annexe 2) est confectionnée en deux parties. La première partie renseigne sur la date, le lieu, le contexte et la durée de l'observation. Dans une deuxième partie, il s'agit de fournir les éléments de la situation observée, à savoir, l'enregistrement des interventions, le suivi des discussions, la nature des questions et les membres impliqués dans le débat. Le compte rendu résume dans une dernière section les remarques, réflexions et interrogations personnelles de la chercheure.

Si l'observation directe permet au chercheur de nuancer les propos recueillis dans les entrevues et ceux relevés dans les documents (Bouma et Atkinson, 1996), le danger de l'abondance de données est présent, comme c'est d'ailleurs le cas pour l'entrevue. Il est souvent recommandé de coupler cette technique à d'autres telles que l'analyse du contenu.

#### **4.4.4. DONNÉES DE LA DOCUMENTATION**

Le document est un matériau qui a l'avantage d'être objectif (Grawitz, 1996). L'analyse des documents permet de revenir sur l'histoire de l'organisation pour mieux comprendre les particularités de son fonctionnement. Pour Ellem (1999), les documents peuvent provenir de deux sources : 1) primaires, si produits par les sujets eux-mêmes, ou 2) secondaires, si créés par d'autres acteurs en liens avec les événements examinés.

Aux yeux de Sabourin (2004, p. 371), il s'agit d'une étape obligatoire dans toute démarche de connaissance de la dimension symbolique de l'activité humaine. L'auteur, en plaçant la recherche dans son contexte qualitatif ou quantitatif, expose trois étapes de l'analyse du contenu. Pour une recherche de type qualitatif, il s'agit de 1) la constitution de la base de connaissance par différents types de documents numérisés; 2) la description, consistant aux opérations de segmentation, de codage et de classification; 3) le formalisme de l'analyse, par la topologie de l'espace documentaire.



Pour respecter les exigences de confidentialité et d'accessibilité aux documents administratifs, il s'agit pour le cas du CHUSJ d'analyser les procès verbaux des séances et les rapports annuels d'activité, au cours des cinq dernières années. Ainsi, pour diminuer les problèmes liés à l'interprétation de documents par un membre externe à l'organisation, il faudrait prévoir de trianguler ces informations avec les autres propos rapportés dans les entrevues et l'observation directe. Le but final est de corroborer les informations obtenues des différentes sources.

*Dans la pratique, cette recherche se déroule pendant l'année de l'exercice 2008. Une masse importante de données a été recueillie. Les entrevues, effectuées avec les membres du CA étaient enregistrées, pour être ensuite fidèlement transcrites dans un document, tout en respectant la confidentialité des répondants. Concernant l'observation directe non participante, l'enregistrement est fait quotidiennement sur des grilles préparées à cette fin. Étant donné que les séances du CA sont publiques, la crainte que le comportement des personnes se modifie à cause de la présence de l'observateur était peu probable. Durant les séances du comité de direction, ce risque était présent, l'observation des phénomènes devait se faire le plus discrètement possible. Concernant les documents auxquels nous avons eu accès, la priorité est accordée à ceux provenant directement du CA, sous forme de procès verbaux et rapports annuels d'activité. Convenant à un traitement historique des documents, la recension porte sur les cinq dernières années.*

#### **4.4.5. MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES**

Les techniques d'analyse des données découlent évidemment de la nature des sources dont elles proviennent. Le contenu des entrevues est analysé à l'aide d'un outil informatique. Les informations qui s'en suivent constituent la première source de données, les informations rapportées par les grilles d'observation directe et les documents administratifs du CA, étant les deux autres sources qui serviront à la triangulation qualitative.

À l'image de recherches antérieures réalisées dans d'autres domaines, notamment en biotechnologie (Saives et Desmarteau, 2008), l'examen des informations rapportées par les entrevues est effectué à l'aide d'un outil de traitement de contenu, ALCESTE. Il s'agit d'un logiciel informatique qui effectue un examen sémiotique des données textuelles, telles que les entretiens. Selon son concepteur, Max Reinert (2000), il s'agit de confectionner une *trousse du sens* basée sur une vision trinitaire pour appréhender le sujet discuté, d'abord comme sensation (imaginaire), ensuite comme direction (réel), et finalement comme signification (symbolique).

Techniquement, cet outil procède d'abord en découpant le texte en un ensemble de petites séquences, selon une grille conceptuelle préétablie. Ces « unités de contexte élémentaires » font ensuite l'objet d'analyse statistique pour ressortir la distribution des mots en repérant les ressemblances et les oppositions les plus marquantes. Une comparaison statistique de ces unités, deux à deux, suivant la valeur du  $\chi^2$  le plus élevé, permet de les ordonner. Finalement, le contenu du texte est regroupé en classes qui formalisent statistiquement l'utilisation du langage dans le discours des répondants.

Pour notre recherche, le texte des entrevues transcrites, préparé manuellement pour distinguer les corpus liés aux thèmes, est soumis à l'outil informatique qui dissocie dans ces corpus des classes distinctes de discours. Ensuite, ces classes sont décrites et approchées selon les significations qu'elles renvoient, ce qui aidera à formuler des filons de compréhension dégagés de la partie descriptive, et à diriger la discussion et la modélisation des résultats dans la partie analytique.

Si le but est de saisir la façon dont les différents acteurs entrent en action au cours du processus, la grille d'observation fournit une interprétation générale des faits, tels que produits, et non tels que décrits dans les documents ou les entrevues. La grille est établie de façon générale, néanmoins utile, pour orienter le regard vers les codes comportementaux et les modes d'organisation spatiale du groupe étudié. N'ayant

aucun intérêt spécifique aux substances des délibérations, les rencontres en huis clos étaient exclues de l'observation.

Les données de l'observation sont donc triées et agencées de façon à pouvoir y effectuer quelques tests statistiques pour déceler des compréhensions de premier niveau que l'on peut attribuer à chacun des deux genres, en se basant notamment sur les présences, la récurrence et la nature des interventions faites pendant les séances du CA.

Pour ce qui est de la documentation, une simple lecture du contenu peut aider grandement à apporter du sens à des dimensions de la problématique jusque là peu élaborées, ou encore à confirmer ou infirmer un filon proposé par l'analyse du discours ou des faits observés.

L'interrogation des documents est donc orientée vers la description succincte des formes organisationnelles qui caractérisent la structure du CA, notamment la composition des comités, la présidence des comités, les débats, objets des séances du CA, la nature des sujets traités, bref, tout ce qui concerne la structure et les processus qui sous tendent le fonctionnement quotidien du CA.

#### **4.4.6. SYNTHÈSE DE SECTION**

Conformément à une démarche constructiviste exploratoire, les questions tremplins théoriquement identifiées seront reliées aux filons découlant de l'analyse descriptive des données. La gouvernance comme système, représenté, selon une vision multidimensionnelle, par une structure, une culture et une mission spécifiques, ainsi que par les liens qui associent ces dimensions, s'inscrit dans des activités qui découlent des thèmes de notre problématique, l'accès au CA, l'insertion dans le CA, l'interaction entre les membres du CA, et les différences de conceptions des deux genres.

#### 4.5. SYNTHÈSE DU CHAPITRE 4

Mucchielli a écrit :

*« La méthode tient à la fois de la technique de travail qualitatif sur un corpus et de l'algorithme de construction d'un édifice conceptuel. Elle repose sur un examen systématique préalable de données, auquel elle revient constamment en cours d'analyse, en même temps qu'elle hisse à un niveau toujours plus élevé les catégories les plus significatives du phénomène à l'étude. Elle comprend toujours une part de travail concret, méthodique, laissant des traces, mais, au-delà, elle s'avère, assez tôt, une entreprise de l'esprit où sensibilité théorique et rigueur empirique se conjuguent dans un effort de compréhension englobante d'un phénomène. » (Mucchielli, 2004, p. 184).*

Le choix de la méthode demeure essentiellement dicté par les convictions théoriques auxquelles se réfère le chercheur. Ainsi, tout le processus de la recherche doit s'inscrire dans une doctrine générale harmonieuse et explicitement énoncée.

#### 4.6. SYNTHÈSE DE LA PARTIE 2

Cette recherche, dont l'objet est constitué par une question exploratoire, s'inscrit dans le courant constructiviste, et privilégie une méthode abductive. La construction conceptuelle de la problématique nécessite l'incorporation de notions appartenant à des domaines distincts, dans un continuum conceptuel, pour procurer du sens à l'appréhension finale du sujet. Notre démarche prône la complémentarité des visions masculine et féminine, qui demeurent à notre avis peu dépendantes du genre de l'individu qui les favorise. C'est ainsi que nous pouvons élargir l'étendu des significations étudiées sans pour autant prétendre la suprématie de l'un des modèles. Plutôt que de se pencher sur les distinctions, nous nous intéressons aux tendances pour proposer des rapprochements. C'est une méthode qui nous éloigne

définitivement de la conception classique du féminisme, et requiert absolument une latitude conceptuelle suffisante pour approcher l'apparente contradiction des deux modèles.

|                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| ✓ Objet de la recherche :     | Question exploratoire |
| ✓ Paradigme de la recherche : | Constructiviste       |
| ✓ Méthode de la recherche :   | Abductive             |

**Figure 4.2** Positionnement paradigmatique de la recherche

Le choix de la méthode, qui découle de la construction théorique de la problématique, consiste à procéder par une étude approfondie de cas, fondée sur la technique de la triangulation. Pour la collecte de données, il s'agirait de combiner les entrevues semi dirigées, l'observation directe non participante et le contenu de la documentation.

La description et l'analyse des résultats emploient la triangulation des trois sources de données, suivant des techniques statistiques, informatiques, et manuelles.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Méthode de collecte de données : | Triangulation<br>Étude de cas<br>Entrevues<br>Observation directe non participante<br>Documents                               |
| Méthode d'analyse de données :   | Triangulation<br>Hybride<br>Alceste : analyse statistique de contenu<br>Analyse d'événements observés<br>Analyse de documents |

**Figure 4.3** Choix méthodologique de la recherche

Il est temps à présent de se pencher sur l'analyse des données, pour détecter des filons, ou disons, des pistes de discussion, et engager une réflexion à la recherche du sens, dont le but ultime est d'aboutir à l'établissement d'un modèle de compréhension de la dynamique du genre dans le CA.

## **PARTIE 3**

### **RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Cette partie est composée de deux chapitres. Le premier chapitre présente les résultats descriptifs en se basant sur les questions tremplins identifiées dans la première partie de cette recherche. Pour ce faire, nous avons eu recours à quelques techniques statistiques pour se représenter les données provenant de l'observation et de la documentation, et au logiciel de traitement de discours ALCESTE pour analyser les informations contenues dans les entretiens.

Le deuxième chapitre est consacré quant à lui, à approfondir l'analyse et mener une réflexion sur les questions de recherche, en faisant un retour plus élaboré sur notre cadre conceptuel qui consacre une vision tridimensionnelle du système de gouvernance. Notre discussion aura ainsi comme but sinon d'élucider, du moins d'entrouvrir le voile dissimulant la complexité du comportement humain, étant donné la nécessité de composer avec les limites de notre interprétation de cette complexité.

## **CHAPITRE 5**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Dans la présente recherche, l'objet est d'établir un modèle de la dynamique du genre au sein du CA, pour dégager dans un deuxième temps les différences de conceptions en gouvernance qui découlent des subtilités incontournables du genre. Faisant suite à la série de questions tremplins qu'a suscitée la réflexion théorique sur le sujet, il s'agit maintenant de procéder à un examen approfondi des données provenant des trois principales sources : la documentation, l'observation et les entrevues. Ainsi, dans ce chapitre, présenté en trois sections, notre objectif est de livrer une description succincte des données issues des trois sources, l'observation, la documentation et l'entrevue.

Dans la description des résultats d'analyse du contenu documentaire, nous allons nous attarder sur les composantes structurelles du système. À partir du traitement minutieux des documents en notre possession, nous avons tracé un portrait qui reproduit les principales caractéristiques des formes structurelles du CA. L'analyse et la discussion de ces résultats feront l'objet du chapitre suivant sur la triangulation. Ainsi, sous l'angle du genre, nous présentons les comités, leur composition, notamment les membres et les présidents. Concernant les processus, nous allons centrer notre attention sur les sujets traités dans le CA, pour en faire, d'abord une récapitulation précise, et ensuite un classement en fonction des comités et du genre. La deuxième section est consacrée à l'analyse des données livrées par l'observation directe non participante. Ainsi, une représentation du déroulement des séances du CA, est effectuée à travers l'analyse des présences, l'étude des interventions, leur dénombrement et leur description en fonction du genre, et aussi des sujets débattus. Dans la dernière section, après une brève présentation des principales caractéristiques des profils socioprofessionnels des administrateurs que nous avons interviewés, on décrit les formes descriptives des thèmes du discours, livrées par les résultats du traitement informatisé des réponses.

## **5.1. DOCUMENTATION : DESCRIPTION DES RÉSULTATS**

Conformément au cadre méthodologique proposé dans le chapitre précédent, l'analyse documentaire porte essentiellement sur les procès verbaux et les rapports d'activité annuels émis par le CA depuis les cinq dernières années, et aussi sur les documents faisant état des formes structurelles mises en place, notamment les comités, leur composition et leur travail, et ce au cours de la même période.

Le fil conducteur de cette description suit le raisonnement tridimensionnel que nous avons adopté dans le cheminement théorique de cette recherche. En ce sens, partant de l'idée que la documentation décrit essentiellement les aspects manifestes et les activités visibles du fonctionnement du système de gouvernance, nous allons examiner les éléments sous jacents aux formes structurelles présentes. Nous allons par la suite, à chaque fois que ceci s'avère nécessaire au déroulement de la description, entamer des dimensions liées aux éléments moins tangibles, culturels et comportementaux, et ce, dans le but d'énoncer des filons de réflexion pour enrichir la discussion qui fait l'objet du chapitre suivant.

Nous allons consacrer cette section à la description de la structure des comités et de leur composition, ainsi que la présentation des processus qui soutiennent leur fonctionnement, en s'appuyant sur la nature des sujets traités au CA et leur fréquence.

### **5.1.1. DESCRIPTION DE LA STRUCTURE**

On remarque que les comités prévus par la Loi 83 sont présents au CA, à savoir, les comités, de vérification, de révision des plaintes, de vigilance et qualité, des usagers, de gestion de risque, ainsi que les conseils multidisciplinaires, des infirmiers et infirmières et des médecins et pharmaciens.



En plus, on retrouve les comités, administratif, du budget, des investissements majeurs, des ressources humaines, de toponymie, de la recherche. Deux comités, à savoir celui de nomination et de direction du centenaire, ont été dissous, respectivement, en 2006, et 2007.

Depuis les 5 dernières années, les membres femmes n'étaient pas majoritaires dans le CA. Leur nombre décroît, mais, les sièges de présidence et de vice présidence demeurent néanmoins occupés par des femmes.

**Tableau 5.1** Évolution du nombre des femmes administratrices

|   | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|------|------|------|------|------|
| F | 11   | 11   | 10   | 10   | 9    |
| H | 13   | 13   | 14   | 15   | 14   |

Il importe de mentionner que dans la majorité des comités du CA, des membres du personnel interne sont des invités permanents qui assistent aux séances, aussi bien au sein des comités que du CA lui même. Ils exercent un rôle principalement consultatif et informationnel. Ils se chargent d'apporter des compléments d'information ou des explications spécifiques à leurs tâches dans l'Hôpital. Leur présence limitée n'influence pas le déroulement des délibérations du CA. Pour cette raison, l'analyse descriptive de la structure du CA ne prend pas en ligne de compte le travail de ces personnes, et s'articule exclusivement autour des fonctions spécifiques des membres administrateurs.

#### *Composition des comités majoritairement féminins*

La composition des comités ne change pas fréquemment. Il est des comités qui sont historiquement composés par des membres femmes en majorité, comme c'est le cas pour le comité administratif, celui des ressources humaines, celui des usagers, et celui de la révision. Toutefois, depuis les deux dernières années, le comité du budget est présidé et, est composé majoritairement par des membres femmes.

**Tableau 5.2** Évolution de la structure du comité administratif

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | F    | F    | F    | F    | F    |
| Membres F | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| Membres H | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |

**Tableau 5.3** Évolution de la structure du comité des ressources humaines

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | F    | F    | F    | F    | F    |
| Membres F | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    |
| Membres H | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |

**Tableau 5.4** Évolution de la structure du comité des usagers

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | F    | F    | F    | F    | F    |
| Membres F | 1    | 1    | 1    | 1    | 2    |
| Membres H | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    |

**Tableau 5.5** Évolution de la structure du comité de révision (plaintes médicales)

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | F    | F    | F    | F    | F    |
| Membres F | 1    | 1    | 1    | 2    | 2    |
| Membres H | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |

**Tableau 5.6** Évolution de la structure du comité de vigilance et de qualité

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | H    | H    | H    | F    | F    |
| Membres F | 2    | 2    | 2    | 1    | 2    |
| Membres H | 1    | 1    | 1    | 3    | 2    |

**Tableau 5.7** Évolution de la structure du comité de budget

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | H    | H    | H    | F    | F    |
| Membres F | 1    | 1    | 1    | 3    | 3    |
| Membres H | 3    | 3    | 3    | 1    | 1    |

Actuellement, parmi les six comités, présidés par des femmes, deux comités sont composés exclusivement de membres féminins, et dans quatre comités, la représentation des femmes dépasse 50%. La mission de ces comités touche directement au domaine des soins, notamment, la qualité, les plaintes, et les ressources humaines. Le comité administratif, présidé par la présidente du CA, chapeaute quant à lui, toutes les prises de décisions importantes, en lien avec toutes les activités de l'Hôpital.

Concernant le cas du comité de budget, il s'avère que la proportion des femmes s'est inversée depuis les deux dernières années. En effet, après que ce comité ait été longtemps dominé par des membres hommes, il est actuellement composé de 75% de membres féminins, et ce, surtout suite au recrutement de nouvelles compétences au sein du CA au cours de l'année 2006.

***Filon :** quel serait l'effet de la diversité du genre sur la gouvernance des activités liées aux soins ? en d'autres termes, au delà de la description factuelle livrée par le dénombrement quantitatif, nous soupçonnons un lien, de nature autre que statistique, entre la composition des comités sous l'angle du genre, et la gouvernance spécifique aux activités de soins.*

#### *Composition des comités majoritairement masculins*

Les principaux comités dominés par le genre masculin sont le comité des investissements, celui de la vérification, celui de la toponymie, celui de la recherche, et dernièrement, celui de la gestion des risques.

**Tableau 5.8** Évolution de la structure du comité de vérification

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | H    | H    | H    | H    | H    |
| Membres F | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    |
| Membres H | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    |

**Tableau 5.9** Évolution de la structure du comité des investissements

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | H    | H    | H    | H    | H    |
| Membres F | 2    | 2    | 2    | 1    | 1    |
| Membres H | 4    | 3    | 3    | 5    | 5    |

**Tableau 5.10** Évolution de la structure du comité de toponymie

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | H    | H    | H    | H    | H    |
| Membres F | 2    | 2    | 2    | 0    | 0    |
| Membres H | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    |

**Tableau 5.11** Évolution de la structure du comité de la recherche

|           | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Président | H    | H    | H    | H    | H    |
| Membres F | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    |
| Membres H | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    |

**Tableau 5.12** Évolution de la structure du comité de gestion des risques

|           | 2007 | 2008 |
|-----------|------|------|
| Président | H    | H    |
| Membres F | 2    | 2    |
| Membres H | 2    | 2    |

Actuellement, parmi les cinq comités présidés par des membres hommes, deux, notamment la vérification et la toponymie, sont exclusivement masculins. Quatre de ces cinq comités sont composés de membres masculins, à une proportion qui dépasse 50%.

Hormis le comité de budget, que l'on voit actuellement dominé par des membres femmes, les comités majoritairement masculins, sont rattachés à des domaines de finances, notamment, la vérification, l'investissement, et la toponymie.

Le comité de recherche, dont les fonctions sont la valorisation et le développement des connaissances, est majoritairement masculin.

**Filon :** *quel serait l'effet de la diversité du genre sur la gouvernance du suivi des finances et de la communication ? en d'autres termes, au delà de la description factuelle livrée par le dénombrement quantitatif, nous soupçonnons un lien, de nature autre que statistique, entre la composition des comités sous l'angle du genre, et la gouvernance spécifique aux activités de suivi.*

#### *Les présidents de comités*

On remarque que le nombre des comités présidés par des femmes est relativement stable. Toutefois, on note la démarcation de quelques comités de par leur composition masculine, notamment ceux de la vérification et de la recherche, par rapport à d'autres comités, majoritairement féminins, entre autres, celui de la révision et des ressources humaines.

**Tableau 5.13** Évolution du nombre des femmes présidentes de comités

|             | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------|------|------|------|------|------|
| Présidentes | 5    | 5    | 5    | 6    | 6    |
| Présidents  | 7    | 7    | 7    | 6    | 5    |

Pour valider les résultats de ces constatations, nous faisons appel à un test statistique non paramétrique, celui de Mann-Withney, pour vérifier si cette variation dégage une signification statistique.

#### *Explication du test : Test Mann-Whitney*

Ce test est appelé aussi le test U. C'est un test statistique non paramétrique destiné à vérifier si des données issues de deux séries de valeurs, appartenant au même échantillon, sont distribuées de façon identique (Baille et al., 1989 ; Wonnacott, 1991). En ce sens, les observations sont combinées, puis ordonnées suivant le rang qu'on leur attribue. Les valeurs du même rang sont réunies dans un même ensemble, pour que l'on corrige ce rang, remplacé par un rang moyen. Ensuite, on procède par

le calcul du total des rangs pour chaque série de valeurs. Finalement, on calcule  $U_1$  et  $U_2$  respectivement pour les deux séries de valeurs, suivant les formules suivantes :

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

et

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

Avec :

$n_1$  = taille de la série 1

$n_2$  = taille de la série 2

$R_1$  = total des rangs corrigés de la série 1

$R_2$  = total des rangs corrigés de la série 2

Étant donné que la taille de la série 2 (hommes) est supérieure à 10, on procède donc par une comparaison de la valeur minimale obtenue pour  $U_1$  ou, en l'occurrence,  $U_2$ , avec le seuil fourni dans la table de Mann-Whitney.

#### *Résultat du test Mann-Whitney*

Il ressort du test Mann-Whitney, effectué sur l'évolution du nombre de comités, présidés respectivement, par des membres hommes, et par des membres femmes, qu'il n'existe pas de différence statistiquement significative dans la distribution du rôle de président de comité, entre les deux genres (Annexe 3).

Toutefois, soulignons que ce résultat découle d'un examen statistique quantitatif. L'image qui nous est livrée reflète donc une situation numérique frontale et stationnaire. La contingence du contexte, en termes de modalités de choix et de nomination demeure dissimulée, car non conforme à ce genre de description statistique. Ces circonstances contingentes latentes déclenchent un questionnement qui relève en effet d'un autre niveau du système, à savoir le niveau culturel.

**Filon :** *quel serait l'effet de la diversité du genre sur les choix des présidents de ces comités ? en d'autres termes, au delà de la description factuelle livrée par le dénombrement quantitatif, nous soupçonnons un lien, de nature autre que statistique, entre l'attribution des fonctions de présidence de comités et la définition des pratiques en gouvernance.*

Une fois que nous avons examiné la structure du CA, en analysant les comités et leur composition, nous allons nous pencher dans l'étape suivante sur les processus administratifs, sous jacents à son fonctionnement.

Dans un premier temps, les sujets et débats menés au cours des séances publiques du CA pendant les cinq années étudiées, sont classés en catégories distinctes. Ensuite, dans un deuxième temps, nous allons essayer d'approcher ces catégories de sujets en fonction de la composition des comités qui en sont responsables.

### **5.1.2. DESCRIPTION DES PROCESSUS**

#### *Sujets débattus*

L'analyse des procès verbaux des séances tenues au cours des cinq années mises à l'étude fait ressortir une classification des sujets traités, en fonction de leurs objets ou préoccupations (Tableau 5.14).

Ainsi, les discussions concernant le fonctionnement du CA, se rapportent spécifiquement aux points qui traitent les procédures, les comités et les membres.

Les soins sont attachés aux sujets concernant la prestation des soins au sein de l'Hôpital, et des problématiques qui en découlent, notamment la présentation du tableau de bord de l'activité médicale de l'Hôpital.

Le suivi concerne la supervision des activités internes, autres que celles des soins, tel que les règlements intérieurs, citons, en guise d'exemple le suivi du fonctionnement du CMDP.

La communication et le partenariat (C & P) font référence aux débats sur les méthodes de transfert d'information avec l'extérieur, et les processus de coordination entretenue avec d'autres organismes, tels que la fondation de l'Hôpital et le Ministère.

La catégorie finances interpelle les sujets qui traitent la gestion du budget et des finances, notamment, la présentation de la situation financière.

Les investissements concernent les opérations d'acquisition et d'achat effectuées pour le compte de l'Hôpital, et aussi, les initiatives d'expansion des locaux et de modernisation des matériels.

Les ressources humaines sont liées à l'activité de gestion du personnel de santé ou autre, à l'exception de celle des membres du CA, classée dans la catégorie fonctionnement.

La stratégie trace les points ayant trait à la question des projets d'avenir, entre autres le projet clinique, touchant les différences facettes de l'activité de l'Hôpital.

Et finalement, la catégorie information renvoie au propos tenus, souvent par le directeur de l'Hôpital et la présidente du CA, pour faire état des dispositions recommandées, ou prises, dans le cadre des rencontres du comité administratif.

**Tableau 5.14** Évolution des sujets traités dans le CA

| Sujet          | 2004 |        | 2005 |        | 2006 |        | 2007 |        | 2008 |        |
|----------------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|
| Fonctionnement | 10   | 9,90%  | 10   | 9,71%  | 7    | 6,54%  | 11   | 8,66%  | 6    | 4,62%  |
| Soins          | 9    | 8,91%  | 9    | 8,74%  | 6    | 5,61%  | 15   | 11,81% | 14   | 10,77% |
| Suivi          | 17   | 16,83% | 20   | 19,42% | 19   | 17,76% | 25   | 19,69% | 28   | 21,54% |
| C & P (*)      | 25   | 24,75% | 23   | 22,33% | 25   | 23,36% | 28   | 22,05% | 27   | 20,77% |
| Finances       | 11   | 10,89% | 10   | 9,71%  | 10   | 9,35%  | 9    | 7,09%  | 11   | 8,46%  |
| Investissement | 7    | 6,93%  | 7    | 6,80%  | 10   | 9,35%  | 8    | 6,30%  | 8    | 6,15%  |
| RH             | 6    | 5,94%  | 8    | 7,77%  | 15   | 14,02% | 11   | 8,66%  | 12   | 9,23%  |
| Stratégie      | 10   | 9,90%  | 9    | 8,74%  | 9    | 8,41%  | 14   | 11,02% | 18   | 13,85% |
| Information    | 6    | 5,94%  | 7    | 6,80%  | 6    | 5,61%  | 6    | 4,72%  | 6    | 4,62%  |
|                |      |        |      |        |      |        |      |        |      |        |
| Total          | 101  |        | 103  |        | 107  |        | 127  |        | 130  |        |

(\*) Communication et partenariat

L'observation de l'évolution du nombre total des sujets discutés enregistre une augmentation d'environ 22% au cours des deux dernières années, en comparaison à



2004. Ceci témoigne de l'intérêt grandissant que l'on accorde à la gouvernance dans les établissements de santé, comme nous aurons l'occasion de mieux le constater dans le prochain chapitre.

### *Sujets débattus et comités*

La gouvernance bénéficie dorénavant de plus d'attention qui se reflète notamment dans l'évolution constatée dans les débats du CA. Mais, est-ce qu'on peut déduire un lien entre la fréquence des sujets et la composition des comités ?

À ce stade, regardons de plus près l'évolution des fréquences de chaque catégorie de sujets. Pour observer la significativité statistique de la tendance empruntée par chaque catégorie de sujets traités dans le CA, nous avons fait appel au test de Mann-Kendell.

### *Explication du test : test de Mann-Kendell*

Ce test est appliqué pour vérifier s'il y a une tendance statistiquement significative dans une série de valeurs. C'est une procédure statistique non paramétrique par laquelle on compare chaque observation de la série avec celles qui la précèdent. Ce test sert à détecter la présence de tendance dans la variation des valeurs d'une série d'observations (Baille et al., 1989 ; Wonnacott, 1991).

On commence par calculer la somme des signes des différences entre les fréquences de la série, considérées deux à deux (j et k).

$$S = \sum_{k=1}^{n-1} \sum_{j=k+1}^n \text{sgn}(x_j - x_k)$$

avec :

$$\text{sgn}(x) = \begin{cases} -1 & \text{si } x < 0 \\ 0 & \text{si } x = 0 \\ +1 & \text{si } x > 0 \end{cases}$$

Ensuite, on apporte une correction à la valeur de  $S$  suivant la formule :

$$S' = S - \text{sgn}(S)$$

Le test se définit comme suit :

$$Z = \frac{S'}{\sqrt{\text{var}(S)}}$$

avec :

$$\text{var}(S) = \frac{n(n-1)(2n+5) - \sum t(t-1)(2t+5)}{18}$$

et  $t$  représente le nombre des valeurs égales.

La tendance est alors évaluée selon la valeur de  $Z$ . Testée à un niveau de risque  $\alpha$ , on présume la présence de tendance (à la hausse ou à la baisse), si la valeur de  $Z$  est supérieur à  $u_{1-\frac{\alpha}{2}}$ , fournie dans la table de la distribution normale.

#### *Résultat du test : test de Mann-Kendell*

Par intuition, on remarque une évolution positive (Figure 5.1), notamment pour ce qui concerne les soins, le suivi, les RH, et la stratégie. Aussi, on observe une tendance négative en ce qui a trait au fonctionnement et C&P (communication et partenariat).

Toutefois, le test (Annexe 4), appliqué aux différentes valeurs concernant les discussions et délibérations engagées dans le CA, révèle une tendance statistiquement non significative. Donc, l'évolution du nombre des débats liés aux différentes catégories de sujets, ne suit pas une tendance révélatrice et marquante durant les années étudiées.

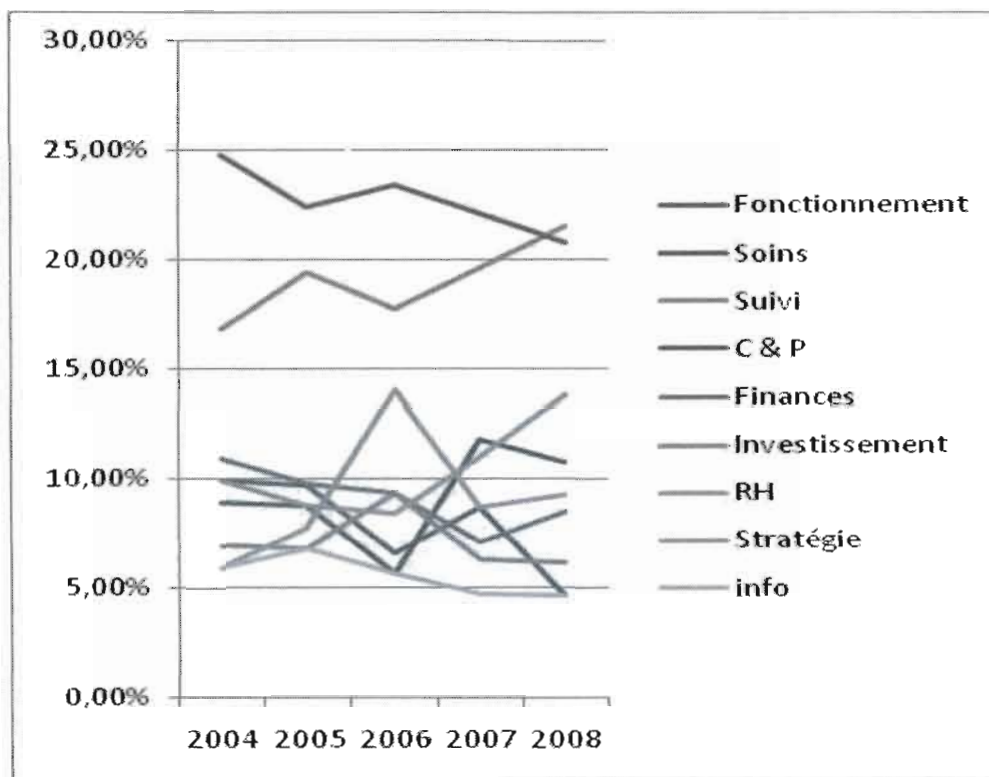


Figure 5.1 Évolution des débats engagés dans le CA

Pour le mouvement positif ou négatif, que l'on remarque à la simple observation des valeurs correspondant à ces années, plusieurs argumentations sont possibles. Les facteurs à l'origine de ces changements semblent découler du contexte direct dans lequel évoluent les pratiques de gouvernance de l'Hôpital.

#### *Fonctionnement*

D'après le tableau précédent (5.14), on remarque que les sujets sur le fonctionnement du CA ont pris de l'ampleur au cours de l'année 2007. Si on jette un regard sur le comité de nomination, on remarque qu'il était actif de 2004 à 2006. Donc, on peut dire, que les discussions du CA au sujet de son fonctionnement, suivent l'activité de recrutement de nouveaux administrateurs engagés pendant ces années.

### *Soins*

La catégorie des soins exprime l'activité médicale de l'Hôpital, mais, il ne s'agit pas de sujets attachés au travail d'un comité spécifique. Il semble que les rapports sur les infections et la situation de l'urgence deviennent plus fréquents en 2007 et 2008, en comparaison avec les années passées. Citons par exemple, le rapport des infections nosocomiales. Il a fait l'objet de présentations huit fois pendant l'exercice 2008, et a été cependant présenté seulement une fois au cours de l'exercice 2006.

### *Suivi*

La catégorie du suivi inclut les discussions en lien direct avec l'activité de l'Hôpital, autre que les soins dans leur sens étroit. Citons à titre d'exemple le travail du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens (CMDP), ou encore celui du comité des usagers, ou de la vigilance et qualité. La hausse du nombre de discussions touchant à ces sujets survient après la création du comité de la gestion de risque en 2007.

### *Communication et partenariat (C & P)*

Concernant C&P, aucune modification n'est soulevée dans le nombre des sujets y afférents. Ces discussions sont stables dans le temps, mais s'accaparent d'une proportion importante de la durée des séances. Le comité de toponymie, en majorité masculin, dont la mission peut être attachée à cette catégorie, n'a pas subi de modification profonde de sa structure.

### *Finance*

Les problématiques des finances sont analysées de façon relativement stable. Les sources de financement étant connues, les modalités d'allocation et de vérification budgétaires étant préétablies, ces discussions se traitent périodiquement, pour assurer la surveillance continue des capitaux. Le changement de la composition du comité du budget ne semble pas affecter grandement les anciennes façons de représentation et de traitement des problématiques financières.

### *Investissement*

Les sujets qui se rapportent aux opérations d'investissement sont aussi stables dans le temps. La modification de la composition du comité d'investissement, qui contient une seule membre du genre féminin, ne semble pas affecter les anciennes façons de faire pour traiter ces dossiers.

### *Ressources humaines*

Les discussions qui découlent du domaine des ressources humaines ont connu une hausse au cours de l'exercice 2006. Mais, on remarque aussi que la tendance se maintient pour les années suivantes. Par ailleurs, au cours de cette année, on a assisté à la diminution du nombre des membres au sein de ce comité, passé de 4 à 3 membres. Il s'agirait probablement de mouvements de personnel plus fréquents, ayant accompagné la restructuration du système de santé.

### *Stratégie*

Ces sujets, en majorité traités en huis clos, se rapportent aux projets futurs de l'Hôpital, notamment le projet clinique. Ces discussions se sont intensifiées au cours des derniers exercices suite à l'acceptation du projet clinique par l'Agence régionale de la santé et des services sociaux.

### *Information*

Il s'agit ici d'un processus périodique qui vise à informer le reste des membres du CA sur les résolutions proposées par le comité administratif, concernant différents sujets.

En conséquence, on ne pourrait prétendre aisément à la présence d'un lien direct entre la fréquence des sujets traités dans le CA, et la composition des comités. Toutefois, il semble que ce questionnement constituerait un indice que nous proposons d'approfondir dans la partie analytique de cette recherche, et ce, à la lumière de niveaux, autres que structurels du système de gouvernance, notamment culturels.

***Filon :** quel serait l'effet de la diversité du genre sur l'évolution dans la conception de la gouvernance ? au delà de la description factuelle livrée par le dénombrement quantitatif des débats dans le CA, nous soupçonnons un lien, de nature autre que statistique, entre la revalorisation actuelle du rôle des femmes et la redéfinition de la gouvernance de la santé.*

### **5.1.3. SYNTHÈSE DE SECTION**

En utilisant notamment des tests statistiques pour consolider le traitement manuel des documents, cette section est consacrée à présenter la description détaillée du contenu de la documentation. Cette description met de l'avant des éléments de structure et des composantes de processus. Les filons identifiés serviront de points de repère pour mener notre discussion dans le prochain chapitre.

Dans la section suivante nous abordons la description des données qui proviennent de l'observation directe non participante.

## **5.2. OBSERVATION DIRECTE NON PARTICIPANTE : DESCRIPTION DES RÉSULTATS**

Suivant le modèle de la grille d'observation, les séances du CA sont rapportées au jour le jour sur des fiches (Annexe 2), tout au long de l'exercice 2008. L'enregistrement dénombre les présences et les interventions, et décrit l'interaction entre les membres du CA. Donc, l'attention porte principalement sur les comportements que l'on peut manifestement observer en assistant au déroulement des séances du CA.

Il s'agit dans un premier temps de présenter quelques constats préliminaires. Ensuite, nous nous attardons sur l'analyse du nombre des présences. Finalement, nous procédons à la description des interventions dans les débats du CA, suivant le classement des sujets présenté dans la section précédente.

### 5.2.1. DIAGRAMME PRÉLIMINAIRE DU DÉROULEMENT DES SÉANCES

Arrêtons nous d'abord à quelques constatations préliminaires concernant l'organisation des séances du CA.

#### *Disposition*

La présidente occupe le siège au centre de la table, la vice présidente s'assoit à son coté droit, le directeur occupe le siège à gauche.

Généralement, les autres membres gardent les mêmes sièges auprès de personnes souvent faisant partie du même comité. Une fois, le siège d'un membre était occupé par un autre membre, il changeait alors de place, et en faisant son intervention, les autres avaient remarqué l'incident, et en avaient fait matière à blague.

#### *Gestion du temps*

Généralement, les membres présents à la séance arrivent quelques minutes à l'avance. Quelques discussions sont engagées entre les membres avant l'ouverture de la séance. Les interventions ne dépassent généralement pas quelques minutes, par manque de temps. Quelques fois, la présidente redirige la discussion pour ne pas trop s'attarder sur un point en particulier. Les invités qui font des interventions sont souvent avertis par la période limitée qu'ils se voient accorder pour leurs explications, de façon à respecter l'ordre du jour.

#### *Supports*

Les membres se fient quelques fois à des notes personnelles pour formuler des commentaires ou des questions. Aussi, si le membre présente ou explique des informations au CA, le support est inclus dans le cartable envoyé à l'avance. Pour les invités externes, ils recourent quelques fois à des présentations sur écran, ou des enregistrements vidéos.

### *Expressions verbales*

Les expressions des intervenants sont quelques fois techniques. Ceci ne constitue point un handicap aux yeux de quelques membres qui n'éprouvent aucune difficulté à poser des questions de compréhension de base. D'autres préfèrent se diriger vers le membre voisin, particulièrement s'il est plus ancien.

### *Expressions corporelles*

Les femmes membres adoptent des expressions neutres, détachées, dissimulant quelques fois des critiques non individualisées. Tel est le cas aussi pour leurs collègues hommes provenant de l'externe. Toutefois, les stratégies d'expression sont différentes spécifiquement pour les membres représentants du personnel interne de l'Hôpital, dont les commentaires sont plus directs et quelques fois plus requérants.

Ces constatations feront l'objet d'une analyse plus approfondie dans le chapitre suivant. Contentons-nous à ce stade d'attirer l'attention sur ces quelques facteurs qui caractérisent visiblement le comportement des administrateurs.

## **5.2.2. PRÉSENCE**

Outre la présidente et le responsable de la direction, le directeur ou la directrice par intérim, deux membres seulement étaient présents à toutes les séances. 4 membres dont la vice présidente ont assisté 7 fois. 5 membres étaient présents à 6 séances. 4 autres membres avaient marqué 5 présences. 3 membres avaient assisté à la moitié des séances maintenues, soit 4 fois. 2 membres, dont un qui avait démissionné au début de l'année, avaient assisté 2 fois. Un membre, invité au comité administratif, a assisté à une seule séance pendant l'année.

En somme, les femmes enregistrent une moyenne de présence de 6 séances, comparée à une moyenne de 5 séances chez les hommes.



**Tableau 5.15** Présence des membres aux séances du CA

| Femmes          | présence F  | absence F   |  | Hommes          | présence H  | absence H   |
|-----------------|-------------|-------------|--|-----------------|-------------|-------------|
|                 |             |             |  |                 |             |             |
| moyenne         | 6,33        | 2,14        |  | moyenne         | 5,25        | 3,30        |
| <b>variance</b> | <b>1,75</b> | <b>1,14</b> |  | <b>variance</b> | <b>4,93</b> | <b>4,01</b> |
| écart type      | 1,32        | 1,07        |  | écart type      | 2,22        | 2,00        |

On remarque que les moyennes des présences enregistrées sont modérément différentes. Mais, la variance et l'écart type ont une différence d'un grand intervalle, qui représente le double de la valeur.

Dans le but de vérifier s'il existe une différence statistiquement significative entre les deux séries de valeurs, représentant les deux groupes, nous avons procédé par un test statistique non paramétrique de comparaison de variances.

*Explication du test : Test F de comparaison de variances (F de Snedecor)*

Ce test, appelé F de Snedecor, est utilisé si on dispose de deux échantillons indépendants, et que l'on veut savoir si leurs variances sont identiques, étant donné un niveau de confiance (Baille et al., 1989 ; Wonnacott, 1991).

D'abord, il faut dans un premier temps calculer la variance corrigée, suivant la formule suivante :

$$\text{la variance corrigée } s^2 = (n/n-1) \text{ var}$$

Ensuite, le test F se calcule simplement en effectuant le rapport entre la variance ayant la valeur la plus grande sur celle ayant la valeur la plus petite. Finalement, en utilisant la table de Snedecor, et en considérant le degré de liberté qui correspond à la variance la plus grande, portée à la colonne de la table, et celui qui correspond à la

variance la plus petite, portée à la ligne de la table, on compare la valeur obtenue à la valeur théorique pour un seuil choisi. On rejette l'hypothèse d'égalité si la valeur calculée est supérieure à celle fournie par la table.

*Résultat du test : Test F de comparaison de variances (F de Snedecor)*

Le rapport calculé entre les deux variances corrigées, correspondant respectivement aux valeurs représentant la série des hommes, et celles représentant la série des femmes, est égal à : 3,53, ce qui est largement supérieur à la valeur théorique que l'on trouve dans la table de Snedecor, en rapportant la valeur 8 en ligne et la valeur 11 en colonne, qui est de 2,95 (Annexe 5).

Donc, on peut conclure que la différence entre les variances des deux séries de valeurs est une différence significative sur le plan statistique. De ce fait, la présence des membres femmes n'est pas distribuée de façon comparative à celle des membres hommes. Les femmes se présentent aux séances du CA plus fréquemment que les hommes. Elles y assistent en plus grand nombre, comparées à leurs collègues hommes.

***Filon** : eu égard à l'évolution du contexte de la gouvernance, au delà de la description factuelle livrée par le dénombrement quantitatif des présences, nous soupçonnons un lien de nature autre que statistique entre la diversité du genre et la présence distincte des femmes aux séances, avec la redéfinition des conceptions en gouvernance de la santé.*

Dans l'étape qui suit, nous allons nous pencher sur un examen minutieux des interventions des membres administrateurs observées pendant les séances du CA, et ce suivant deux critères : le nombre et le type. Par la suite, les résultats sont décrits à la lumière du classement des sujets débattus.

### 5.2.3. INTERVENTIONS

Les interventions des membres portant sur le sujet en cours, expriment soit une question, soit un commentaire, soit une remarque, rarement une évaluation. Les présentations des membres en charge du dossier se font dans la majorité du temps, à l'aide du personnel interne de l'Hôpital. Quelques uns sont des invités permanents au CA, et assistent de façon permanente aux séances du travail du comité en question. On remarque aussi que le discours de quelques membres peut quelques fois susciter plus d'intérêt que celui d'autres membres.

Afin d'en faciliter le traitement, les interventions sont classées en trois catégories. Les commentaires, ou informations, constituent les présentations, les réactions et les compléments d'informations émis suite à une intervention. Les questions sont l'ensemble d'interrogations et de demandes d'explications supplémentaires formulées explicitement par un membre suite à une intervention. Les propositions concernent les suggestions que l'on exprime pour apporter une nouvelle dimension au sujet en cours.

Selon le débat en cours, le membre président du comité en charge du dossier prend la parole pour informer les autres membres sur le déroulement du travail du comité, ou pour expliquer les recommandations proposées. Quelques fois, l'on fait appel à des membres invités, notamment le personnel interne de l'Hôpital pour apporter plus d'éclaircissement. Dépendamment du support utilisé, ces explications peuvent durer entre, environ 5 minutes si c'est un support écrit (tableau de bord, sommaire, ...), et environ 10 minutes s'il s'agit d'un support visuel (présentation, vidéo, ...).

S'agissant des interventions des membres auditoires notamment les invités permanents au CA et aux comités qui apportent des précisions ou des compléments d'information, la durée est estimée à quelques minutes, de 2 à 3, généralement. Si besoin est, la présidente intervient pour gérer les débordements de discussion de

façon à pouvoir respecter l'ordre du jour, souvent très saturé, considérant le temps alloué à la séance.

Compte tenu de ces considérations, nous n'avons pas jugé que la durée des interventions représenterait un facteur déterminant dans l'analyse de l'observation. De plus, nos conclusions portent exclusivement sur les membres administrateurs du CA.

### *Interventions par genre*

Le tableau suivant (5.16) résume le dénombrement des interventions des membres femmes et hommes, classées par type.

**Tableau 5.16** Interventions classées par genre

|                 | Commentaire - info | Question      | Proposition | Total      |
|-----------------|--------------------|---------------|-------------|------------|
| Total F         | 52                 | 55            | 4           | <b>111</b> |
| Moyenne F       | 7,43               | 6,88          | 1,33        |            |
| <b>Variance</b> | <b>7,95</b>        | <b>26,70</b>  | <b>0,33</b> |            |
| Écart type F    | 2,82               | 5,17          | 0,58        |            |
|                 |                    |               |             |            |
| Total H         | 86                 | 88            | 4           | <b>178</b> |
| Moyenne H       | 7,82               | 8,80          | 1,33        |            |
| <b>Variance</b> | <b>25,56</b>       | <b>127,07</b> | <b>0,33</b> |            |
| Écart type H    | 5,06               | 11,27         | 0,58        |            |
|                 |                    |               |             |            |
| Total           | 138                | 143           | 8           |            |

Globalement, on remarque que les administratrices interviennent moins fréquemment que leurs collègues hommes (111 fois, vs 178 fois). Par ailleurs, on remarque aussi que la moyenne des interventions par type est sensiblement identique. Toutefois, on remarque un grand intervalle de différence entre les valeurs des deux variances et écarts types.

Dans le but de valider ces remarques et vérifier la présence d'une différence statistique significative entre les deux variances, nous avons fait appel à un test statistique non paramétrique de comparaison de variances.

*Résultat du test : Test F de comparaison de variances (F de Snedecor)*

La comparaison porte sur les trois types d'interventions enregistrées, les commentaires ou informations, les questions, et les propositions (Annexe 6).

Pour les interventions de type commentaire ou information, le rapport des variances corrigées est égal à 3,09, alors que la table du test  $F$  indique 3,14, une valeur supérieure à celle calculée par le test. Donc, il s'agit d'une différence statistiquement non significative des distributions des interventions de type commentaire-information, entre les deux genres, masculin et féminin. Dans ce sens, les membres apportent des informations ou des commentaires à une fréquence semblable. Leurs remarques respectives surviennent selon une même cadence.

Pour les interventions de types questions, le rapport des variances corrigées est égal à 4,58, alors que la table du test  $F$  indique 3,14, une valeur inférieure à celle calculée par le test. Donc, il y a une différence statistiquement significative, entre la distribution des interventions de type question du genre féminin, et celles du genre masculin. Dans ce sens, les membres masculins questionnent en émettant des interrogations plus fréquemment que les membres féminins.

Pour les interventions de type proposition, le rapport des variances corrigées est égal à 1,04, alors que la table du test  $F$  indique 3,14, une valeur supérieure à celle calculée par le test. Donc, il n'y a pas de différence statistiquement significative des distributions des interventions de type proposition, entre les deux genres, masculin et féminin. Dans ce sens, les propositions émises par les membres se font à récurrence similaire.

Il semble que les débats du CA, qui invoquent des commentaires de la même fréquence aussi bien chez les membres féminins que chez les membres masculins,

suscitent toutefois, plus de questionnements chez les membres des deux genres, spécifiquement chez les hommes.

Dans la section qui suit, nous allons nous consacrer à un examen descriptif plus approfondi des interventions des membres administrateurs, classées en fonction de la catégorie du débat engagé dans la séance.

#### 5.2.4. DÉBATS ET INTERVENTIONS PAR GENRE

Dans cette partie, le classement des sujets débattus dans le CA, spécifiquement au cours de l'exercice 2008 ayant fait l'objet de l'observation directe non participante, servira de base pour réaliser un rapprochement en fonction de la catégorie du sujet traité, du type de l'intervention effectuée, et finalement, selon le genre du membre impliqué.

##### *Intervention par genre et par sujet*

Le tableau suivant (5.17) résume les interventions des membres hommes et des membres femmes, classées par type de sujet.

**Tableau 5.17** Interventions classées par genre et par sujet

|                | Commentaire | Question | Proposition | TotalF | TotalH | Total |
|----------------|-------------|----------|-------------|--------|--------|-------|
| Investissement | 29          | 32       | 1           | 10     | 52     | 62    |
| C & P          | 25          | 31       | 1           | 27     | 30     | 57    |
| Finances       | 22          | 25       |             | 22     | 25     | 47    |
| Suivi          | 24          | 15       |             | 13     | 26     | 39    |
| Soins          | 16          | 18       | 3           | 18     | 19     | 37    |
| Stratégie      | 11          | 16       | 1           | 15     | 13     | 28    |
| RH             | 6           | 5        |             | 3      | 8      | 11    |
| Fonctionnement | 5           | 1        | 2           | 3      | 5      | 8     |
| Information    |             |          |             |        |        |       |
| Total          | 138         | 143      | 8           | 111    | 178    | 289   |

On remarque que les sujets liés aux investissements sont les plus débattus dans le CA. Ces sujets, en plus du suivi de l'activité interne de l'Hôpital et la gestion des ressources humaines, provoquent plus de réactions, spécifiquement parmi les membres masculins. Les dossiers rattachés aux décisions en communication et partenariat, ceux en lien avec les finances, les soins fournis, et, le domaine de la stratégie, intéressent les membres des deux genres.

Regardons maintenant de plus près la composition des comités attachés à chacune des catégories de sujets débattus.

### *Interventions et comités*

Les sujets en communication et partenariat sont principalement traités dans les comités de toponymie et dans le comité administratif. Les interventions des membres des deux genres sont semblables. Le même constat est aussi projeté pour les débats sur les soins et la stratégie.

Concernant les sujets en matière des ressources humaines, les interventions des membres hommes sont plus fréquentes (3 vs 8). Nous nous trouvons devant la même situation s'agissant de sujets faisant le suivi de l'activité interne de l'Hôpital. Par ailleurs, nous savons que ces comités, dont le travail est directement attaché à ces sujets, sont majoritairement composés de membres féminins.

Contrairement à cela, les sujets liés aux investissements invoquent des interventions de la part des membres masculins, plus fréquemment que pour les membres féminins (10 vs 52). Par ailleurs, nous savons que le comité d'investissement se compose de membres hommes à une proportion de 83%.

Les sujets de finances interpellent le travail des comités de budget et de vérification, et fait référence aussi quelques fois au travail du comité de recherche, pour ce qui touche aux subventions. On remarque que les interventions respectives des deux genres sont visiblement comparables (22 vs 25). Hormis le comité de budget, les autres comités sont composés en majorité de membres masculins.

Donc, les administrateurs ciblent des sujets particuliers pour intervenir dans les débats, contrairement aux membres hommes, qui formulent leurs interventions de façon analogue à tous les sujets.

Ces constats constitueraient des indices que nous proposons d'appréhender dans la partie analytique de cette recherche, et ce en lien avec une autre dimension du système de gouvernance, notamment, culturelle.

***Filon** : eu égard à l'évolution des conceptions de la gouvernance, au delà du dénombrement quantitatif découlant de la description factuelle des interventions des administrateurs, nous soupçonnons un lien de nature autre que statistique entre la diversité du genre dans le CA et la distribution des interventions.*

#### **5.2.5. SYNTHÈSE DE SECTION**

Dans cette section, notre intérêt a porté sur le déroulement des séances dans le CA, examiné à la lumière des interventions des administrateurs des deux genres. L'analyse démontre que les débats suscitent les commentaires de la même fréquence chez tous les membres. Cependant, il s'avère que les membres masculins questionnent plus souvent. Aussi, leurs interventions sont plus uniformément distribuées sur les types de sujets traités, alors que les membres féminins ont tendance à moins intervenir s'agissant de sujets liés aux investissements et aux activités de suivi.

Dans la section suivante nous abordons la description des données qui proviennent des entrevues.

### **5.3. ENTREVUES : DESCRIPTION DES RÉSULTATS**

Dans un premier temps, en se référant aux questions introductives des entrevues individuelles tenues avec les administrateurs du CA, nous pouvons présenter



quelques données préliminaires, notamment en ce qui a trait à leurs profils, en termes de formation, âge, occupation et situation familiale, ainsi qu'à leur expérience antérieure au sein d'autres CA.

### 5.3.1. DESCRIPTION DU PROFIL SOCIOPROFESSIONNEL

#### *Le profil*

Les profils des répondants sont très diversifiés, selon l'instruction, l'occupation, l'âge, la situation familiale, et l'expérience passée.

Le niveau d'instruction est élevé. Excepté un membre ayant un niveau d'étude collégial, la moitié des membres dont 7 femmes et 5 hommes, ont un niveau de baccalauréat dans des domaines différents. 3 hommes ont une maîtrise ou un MBA. 2 femmes et 5 hommes ont atteint un niveau doctoral.

**Tableau 5.18** Profil - instruction

|   | Collégial | Bac | Maîtrise | Doctorat |
|---|-----------|-----|----------|----------|
| F | 0         | 7   | 0        | 2        |
| H | 1         | 5   | 3        | 5        |

On retrouve des portraits professionnels dans le domaine de la médecine, en communication, en ressources humaines, en droit, en ingénierie, en comptabilité et vérification. On dénote aussi la présence de plusieurs professionnels et experts reconnus, notamment des médecins, des ingénieurs, des avocats, et des comptables agréés. En plus, on remarque la présence de membres, représentants d'organismes divers, privés et publics, notamment la fondation de l'Hôpital, le Ministère et l'Agence des services de santé. Toutefois, on soulève l'intérêt à la gestion, exprimé par tout le monde, abstraction faite de leurs spécialisations et provenances.

Les tableaux suivants (5.19, 5.20, 5.21, 5.22) représentent une classification des profils des administrateurs suivant le genre. Nous procédons ainsi par une description selon l'occupation, l'âge et la situation familiale

Les professionnels de la santé externes ne sont pas présents sur ce CA. On remarque la présence d'autant de gestionnaires hommes que femmes, et que les autres types de professions, comme les avocats et les ingénieurs, sont plus nombreux chez le genre masculin.

**Tableau 5.19** Profil - Occupation (membres externes)

|                     | Femmes | Hommes |
|---------------------|--------|--------|
| Professionnel santé | 0      | 0      |
| Professionnel autre | 3      | 6      |
| Gestionnaire        | 3      | 3      |
| Retraité            | 2      | 0      |

Les membres qui proviennent de l'interne de l'Hôpital sont en majorité des professionnels de la santé, les hommes étant trois fois plus nombreux que les femmes. On dénote aussi la présence d'un gestionnaire et d'un membre du personnel non médical.

**Tableau 5.20** Profil - Occupation (membres internes)

|                       | Femmes | Hommes |
|-----------------------|--------|--------|
| Professionnel (santé) | 1      | 3      |
| Gestionnaire          | 0      | 1      |
| Autre                 | 0      | 1      |

Moins du quart des membres fait partie de la tranche d'âge de moins de 40 ans, une proportion répartie entre 2 hommes et une femme. Deux femmes ont moins que 50 ans. Le reste des membres dépasse 50 ans, dont une femme et 4 hommes, ayant dépassé 60 ans.

**Tableau 5.21** Profil - Âge

|   | +30 | +40 | +50 | +60 |
|---|-----|-----|-----|-----|
| F | 1   | 2   | 5   | 1   |
| H | 2   | 0   | 8   | 4   |

Trois quarts des membres, dont 7 femmes et 10 hommes, sont en famille, avec enfants. 3 membres sont célibataires, tandis que 2 autres sont en famille, sans enfants.

**Tableau 5.22** Profil - Situation familiale

|   | Célibataire | En famille sans enfants | En famille avec enfants |
|---|-------------|-------------------------|-------------------------|
| F | 1           | 1                       | 7                       |
| H | 2           | 1                       | 10                      |

*L'expérience :*

L'expérience passée dans d'autres CA varie chez les répondants, allant de quelques années (3 ans) à quelques décennies (30 ans). La légitimation de la présence au CA s'appuie en grande partie sur l'expérience antérieure. Cette expérience est fondée soit sur le titre, la formation, ou l'organisme de provenance.

3 membres, dont 2 femmes, possèdent moins de 3 années dans le domaine de la gouvernance. Plus que la moitié des membres, soit 5 femmes et 7 hommes, ont plus que 10 ans d'expérience dans d'autres CA.

Maintenant qu'un profil global des répondants est tracé, nous allons nous pencher sur l'analyse et la description détaillée des formes du discours emprunté par les membres des deux genres, en lien avec les questions spécifiques de la recherche.

La lecture des résultats délivrés par ALCESTE, présente l'analyse informatisée des entrevues effectuées avec les 22 membres du CA du CHUSJ, dont 9 femmes et 13 hommes.

Ainsi, en ce qui a trait spécifiquement aux questionnements soulevés par notre problématique, à savoir l'accès au CA, le processus d'insertion, la nature des interactions et les principales différences de conceptions entre genres au sein du CA, l'analyse informatisée d'ALCESTE a permis de dégager les formes descriptives du discours engagé par les répondants, différenciés selon le genre.

### 5.3.2. DESCRIPTION DES FORMES REPRÉSENTATIVES DES THÈMES

Cette section est consacrée à la présentation et la description des formes de discours adopté par les membres en ce qui a trait aux thèmes de la problématique, suivant les résultats livrés par l'analyse ALCESTE. Rappelons que le traitement de ce logiciel se fait par une fragmentation consécutive du texte brut en un ensemble d'unités représentant les oppositions de mots les plus marquantes. Suivant la valeur du  $\chi^2$ , et dans un processus continu, des groupes d'« unités de contexte élémentaires » sont par la suite dissociés et catalogués dans un ensemble de classes représentatives de la totalité du discours.

Pour chacun des thèmes, à savoir, l'accès, l'insertion, l'interaction, la conception de la pratique de gouvernance, de la composition, de la compétence, de la performance et du rôle de l'administrateur, sont expliquées les classes révélatrices de la nature du discours tenu, d'abord, par les membres féminins, et ensuite par les membres masculins. Les dites classes sont distribuées sur des cartes factorielles qui définissent, chacune, un espace de compréhension du thème en question. La représentation graphique est délimitée par deux axes, qui rapportent chacun une structure intimement signifiante en regard de la distribution des mots délivrée par le traitement textuel informatisé.

Les sections suivantes sont consacrées à une description détaillée des classes représentatives de chaque thème.

#### *Thème : Accès*

Ce thème s'intéresse aux facteurs qui déterminent l'accès au CA, en termes de conditions préalables à la candidature au poste d'administrateur. Il s'agit notamment de la compétence, l'expérience passée, l'expertise reconnue, l'implication et la motivation personnelles.

L'espace de compréhension de ce thème est circonscrit par deux axes : l'axe horizontal fait référence au contexte dans lequel se trace le profil socioprofessionnel des membres. Nous trouvons d'un côté, le contexte professionnel qui renvoie à la formation et la spécialisation et de l'autre côté, le contexte social qui évoque la légitimité dont on jouit via la réglementation ou les élections. Sur l'axe vertical, on représente d'un côté les éléments qui constituent la compétence et d'un autre ceux qui forgent la légitimité.

Le traitement textuel des questions d'entrevue ayant porté sur ce volet de la problématique révèle quatre classes dans le discours des répondants hommes et deux classes dans celui des répondants femmes (Figure 5.2).

Chez les membres féminins, le discours sur l'accès est représenté comme suit :

**Classe 1** : les réseaux informels du CA (33%)

*Citation 1 : « peut-être que je dirais que selon moi la raison principale pourquoi il n'y a pas de femmes aujourd'hui autant sur les conseils, c'est les boys' clubs, c'est parce que les hommes nomment des hommes, ... ».*

*Citation 2 : « c'est juste être invité, pourquoi c'est aussi difficile que ça ? parce que ça reste entre amis, parce que c'est simple, parce que la complicité est établie, parce que la confiance est là, parce que c'est pas compliqué, on peut se donner un coup de fil, et puis voilà la décision est telle, on va présenter ça, ... ».*

Les réseaux informels désignent des liens entretenus entre les membres d'une organisation sur des bases personnelles, en conformité, neutralité, ou opposition, à la coalition structurelle officielle (Scott, 1981).

C'est ainsi que le discours de cette classe met la lumière sur les difficultés d'accès au CA, qu'impliquerait l'ancrage des *boys' club* dans les pratiques de nomination des nouveaux membres. Les réseaux informels préalablement construits par les liens enracinés des intérêts partagés par les hommes administrateurs et gestionnaires, demeurent donc difficiles d'accès aux femmes qui aspirent à siéger sur un CA.

**Classe 2 : les conditions culturelles favorables (67%)**

*Citation 1 : « juste si ce n'est que pour m'expliquer un peu plus mon rôle, qu'est ce que je dois, finalement j'ai eu par contre par la suite, j'ai eu il y a des gens sur le conseil que je connaissais parce que c'est des gens qui travaillaient à l'hôpital ».*

*Citation 2 : « c'est ça qui est important, un mentor, c'est quelque chose toujours de très important, moi j'ai eu des mentors toute ma carrière, et j'en ai encore aujourd'hui ».*

*Citation 3 : « parce que ces gens là ont eu des filles, qu'ils ont envoyées s'instruire, mes collègues de travail de mon âge, et ils voyaient leur filles en train de percer et à quel point c'était dur, donc, c'est comme ça que les gens apprenaient, ... ».*

Par conditions culturelles nous entendons la matrice d'interprétation permettant d'attribuer une signification commune aux expressions de la vie des individus dans un groupe, selon Morgan (2006).

Dans ce sens, nous pouvons avancer que le discours de cette classe met de l'avant l'importance du contexte culturel favorisant l'accès des femmes au CA. Ces conditions se traduisent sur le plan professionnel par le mentorat et l'accueil, et sur le plan social par les transformations des normes et des références, résultant de l'évolution des représentations sociales.

Chez les membres masculins, le discours sur l'accès est représenté comme suit :

**Classe 1 : les compétences égales (48%)**

*Citation 1 : « maintenant, aujourd'hui, il y a plein de femmes bourrées de talents, qui pourraient faire la job, et le choix de ces gens là peut se faire ».*

*Citation 2 : « ou d'aller de l'avant dans les conseils, et bien sûr que les femmes les plus ambitieuses ont l'avantage sur les hommes, une femme qui est en vue, qui a réussi dans sa carrière, ... ».*

Par compétence, nous désignons, selon une définition consensuelle généralement admise, l'ensemble des attributs individuels fondés sur différents types de savoirs, tel que suggéré par Donnadiou et Denimal (1993) : le savoir qui repose sur la connaissance, le savoir faire qui désigne l'expérience, et le savoir être relatif au comportement.

Sous cette optique, le discours de cette classe considère que l'accès au CA est principalement tributaire de la compétence que l'on reconnaît à l'administrateur. De ce fait, posséder une compétence admise et valorisée par les pairs, serait une condition suffisante pour garantir l'accès au CA.

**Classe 2 : la notoriété de la formation (20%)**

*Citation 1 : « effectivement, études de ... (branche), à l'université ... (ville), baccalauréat en ... (spécialité), ensuite maîtrise en ... (spécialité), début dans... (domaine), ... ».*

*Citation 2 : « parce que j'ai changé un petit peu d'orientation bien sur 3 ans de congé d'étude, donc, j'ai été admis dans différentes universités américaines, parce que le génie industriel ça se passait à l'époque aux États Unis, ... ».*

Le discours de cette classe considère que l'accès au CA est facilité selon la notoriété de la formation et de l'institution d'enseignement d'où on provient. Il s'agit aussi de l'ampleur de l'historique vécu en termes d'expérience technique dans des domaines professionnels distingués.

**Classe 3 : la légitimité règlementaire (22%)**

*Citation 1 : « lui, c'est différent, parce que c'est un membre du conseil, au sens, ce n'est pas un élu, voyez vous, mais elle, ..., elle représente un corps électoral, ..., lui c'est un ancien élu de la population, ... ».*

*Citation 2 : « quand ce conseil s'est constitué, c'était une élection aussi, je, donc, il y a eu un vote, donc j'ai été élu, et les autres personnes, qui se présentaient c'était ... ».*

Le concept de légitimité désigne, d'après Suchman (1995), l'admissibilité perçue de l'action en référence à un ensemble de conventions sociales et de critères de jugement collectifs.

Le discours de cette classe fonde le processus d'accès au CA sur les formalités démocratiques d'élection et de représentation de différentes PP. Il s'agirait d'une légitimité qui tire son essence de la réglementation en matière de nomination et de représentation au sein du CA.

#### **Classe 4 : un contexte culturel facilitant la parité (10%)**

*Citation 1 : « ... c'est probablement parce que leur représentation actuellement, des mentorats, des conseils, de voir des femmes impliquées, et de représenter ces femmes impliquées, de leur donner des postes d'importance aussi, ... ».*

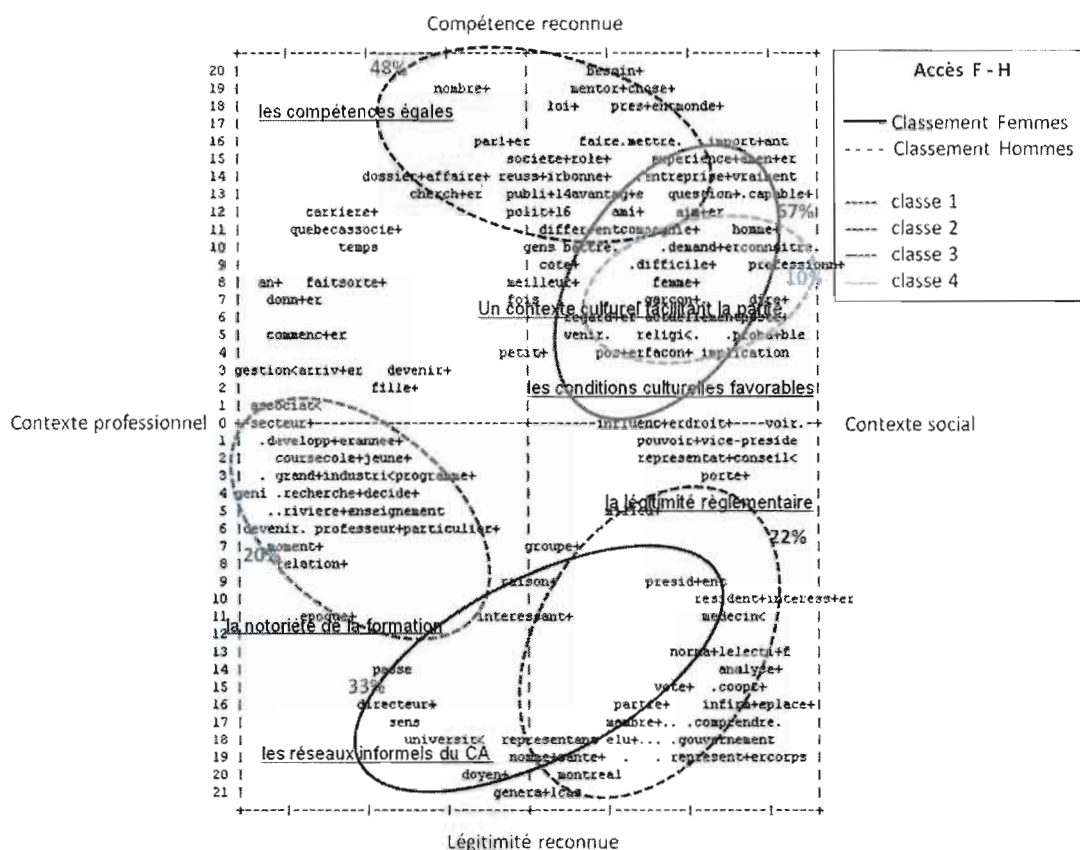
*Citation 2 : « ... dans le contexte actuel avec beaucoup de femmes comme médecins, les hommes ressortent un petit peu plus, ce que je veux dire c'est que dans cette demande de parité, ou dans cette attente qu'il y ait autant de garçons que de filles qui soient impliqués, qui ont des tâches, ... ».*

La parité étant l'équilibre de la représentation des deux genres dans le CA, le discours de cette classe accorde beaucoup d'importance au contexte qui doit favoriser cette parité. Entre autres, on avait éventuellement évoqué le mentorat, l'implication, le besoin de s'accomplir, l'influence des médias, les principes de la représentativité des groupes.

Étant donné que les résultats du discours des membres femmes, décrits par deux classes, ne se prête pas à une représentation graphique sur une carte factorielle, nous



avons essayé, en fonction des caractéristiques respectives des classes et suivant les axes de compréhension du thème, de les superposer sur la carte factorielle représentant le discours des répondants hommes.



**Figure 5.2** Formes représentatives du discours des membres sur l'accès

En résumé, on constate que, pour 67% des femmes répondantes, les barrières d'accès au CA sont conditionnées par le contexte culturel, sur le plan professionnel, se traduisant par la nature du soutien procuré, et sur le plan social, exprimant l'évolution des normes mises de l'avant par la société en général. Aussi, aux yeux de 33% des administrateurs, les clans consacrés par des liens personnels interviennent définitivement dans la nomination des nouveaux membres, et perpétuent de ce fait l'exclusion des femmes, dont la visibilité demeure peu marquante.

Pour les répondants hommes, 48% avance que la compétence reconnue et recherchée demeure la variable considérée à la nomination. La sous représentation des femmes dans le CA est ainsi attribuée en grande partie à la capacité limitée du bassin des professionnelles femmes sur le marché, satisfaisant les critères de nomination. Pour 22%, la question de l'accès est aussi conditionnée par les contraintes de la réglementation, qui dessine la représentation des différentes PP. Pour un autre pourcentage de 20% des répondants, la notoriété de la formation reçue et de l'institution d'enseignement de laquelle on est issu intervient aussi dans l'attribution des postes d'administrateurs. Une faible portion, soit 10% invoque les conditions de l'environnement comme facteur encourageant la parité au CA.

En définitif, les contraintes d'accès au CA résultent, pour la majorité des femmes administratrices, des facteurs culturels, tandis ce qu'elles sont dictées plutôt par les conditions structurelles, telles que la compétence et la réglementation, pour la majorité des hommes administrateurs.

***Filon :** En majorité, les femmes administratrices pensent que l'accès au CA est conditionné par des facteurs culturels dans les milieux professionnel et social ; les hommes administrateurs prônent la prépondérance de la compétence reconnue, ou encore le statut réglementaire.*

#### *Thème : insertion*

Par insertion, nous faisons référence aux capacités d'insertion et d'adaptation que le nouveau membre développe pour assurer son intégration et authentifier son statut parmi le groupe des administrateurs.

L'espace de compréhension propre à ce thème est délimité par deux axes. Sur l'axe horizontal, on représente la connaissance reconnue pour le nouveau membre, qui peut être soit une compréhension préalable des règles de la gouvernance, en termes de vécu dans un autre contexte de gouvernance, soit une connaissance du domaine, en

termes d'un ensemble d'acquis et de compréhensions applicables au contexte du CA actuel. Sur l'axe vertical, on représente, d'un côté, la distance établie avec l'autre, une distance personnelle, et d'un autre côté, la distance installée par le groupe ou le réseau d'appartenance, interne ou externe au CA, dite une distance sociale.

Le traitement des réponses démontre que le discours des répondants femmes peut être décrit par quatre classes distinctes. Tandis que le discours des répondants hommes est représenté par trois classes (Figure 5.3.1).

Chez les membres femmes, le discours sur l'insertion est distribué en quatre classes :

**Classe 1** : la connaissance du domaine et les liens personnels (18%)

*Citation 1 : « j'étais déjà impliquée beaucoup dans d'autres comités, c'était un peu naturel que je sois là, je me sentais pas mal à l'aise, c'est tous du monde qu'on connaissait d'ailleurs, c'est sûr que t'es dans un domaine qui est moins évident au niveau du contenu, c'est sûr que ça prend un certain temps avant que tu te sentes à l'aise à intervenir sur le contenu ».*

*Citation 2 : « et ben c'est sûr que je me suis servie de mes connaissances sur le terrain, comme je connais l'hôpital, j'ai cette force là, je me sers de cette force-là, c'est-à-dire que, je connais ce qui se passe sur le terrain, je le sais car je suis là ».*

Par liens personnels, sont désignées les relations tissées individuellement et de façon bilatérale, au sein même du CA.

Le discours de cette classe exprime l'utilité de posséder une connaissance suffisante du domaine de la santé, pour assurer une insertion facilitée dans le CA. Aussi, ce discours révèle le rôle que jouent les autres membres pour procurer du support au nouvel administrateur.

**Classe 2 : la connaissance du domaine et les liens sociaux (16%)**

*Citation 1 : « j'avais l'oreille fait à ça, mais là, ce qui était particulier, c'était que c'était la première fois qu'il y avait un jeune qui siégeait sur le conseil, j'avais 22, 23 ans, je sortais de l'université, et là, j'étais assise avec des hommes d'affaire ».*

*Citation 2 : « 10 ans, ou 30, on va à l'université, tout le monde s'assoit à peu près à la même place, et puis là c'est la même chose, ... ».*

Par liens sociaux nous désignons les relations construites en groupes ou réseaux, même en dehors de l'enceinte du CA, comme à l'école.

Le discours de cette classe fonde le processus d'insertion, aussi bien sur les connaissances de son domaine, en santé ou autre, que sur les liens tissés au sein d'autres réseaux sociaux externes au CA, notamment pendant les études.

**Classe 3 : la compréhension et le respect du jeu de rôles (30%)**

*Citation 1 : « c'est quoi le genre de rapports qu'on a, la 2<sup>ème</sup> étape, c'est de savoir qui fait quoi, c'est quoi ton rôle dans tout ça, comment jouer au mieux ton rôle, comment s'assurer que l'information, quand on fait partie d'un comité, ... ».*

*Citation 2 : « ... c'est sûr que les membres cooptés, on se le cachera pas, ce sont des gens qui sont choisis en tout cas, ceux qui sont là présentement ce sont des gens au niveau de la finance des conseils, alors que moi pas du tout, sauf que lorsqu'on parle de service, quand on parle d'heures de visite, quand on parle de qualité de soins, quand on parle des listes d'attente, ça c'est moi ... ».*

En fonction des principes de la théorie de décision (Allison, 1971), il faut considérer que la négociation de compromis pour la prise de décision, implique nécessairement l'attribution de rôles aux joueurs (décideurs), en fonction des relations de pouvoir, des enjeux personnels et organisationnels, des règles en vigueur et du jeu lui-même.

Ainsi, le discours de cette classe considère que le processus d'insertion est facilité si on s'est préalablement familiarisé avec les règles du jeu dans le fonctionnement du

CA, de façon à pouvoir les assimiler et les respecter, dans le cadre du rôle qu'on se voit attribuer. L'historique du vécu professionnel constituerait un levier de taille pour intégrer le groupe du CA, et renforcer sa situation dans l'établissement du compromis.

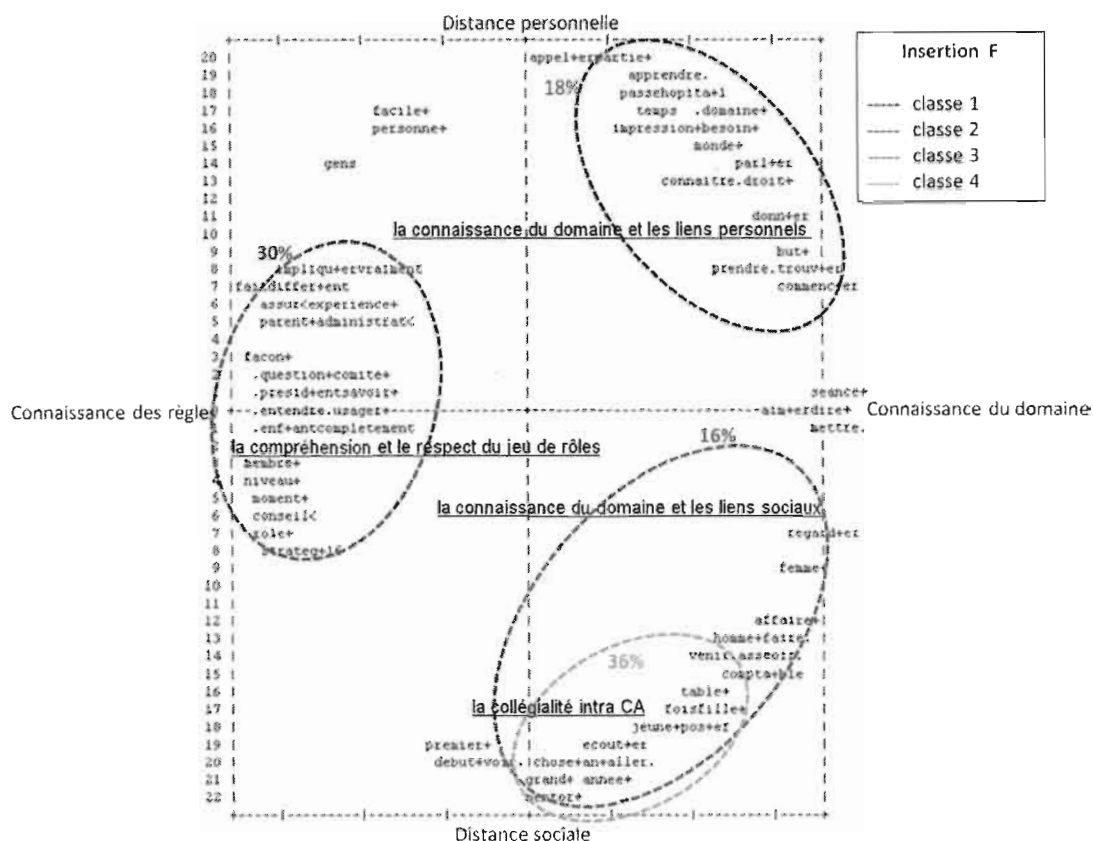
**Classe 4 : la collégialité intra CA (36%)**

*Citation 1 : « tu poses pas tes questions durant les séances, ça fait un peu particulier, alors, j'essaie de poser des questions à toutes sortes de personnes lorsque je les rencontre, et j'écoute ça ... ».*

*Citation 2 : « s'il y avait quelque chose que je pensais qui était, seulement parce que j'étais nouvelle que je comprenais pas, je demandais à des partenaires autour de la table, on réussit toujours à voir des gens qui on pense peuvent répondre à nos questions, peuvent nous appuyer, venir nous entourer et poser ces questions la aux gens, dire, cette question là, est ce que vous avez vu ça, ah ça découle de ci ou de cela, et c'est par ce travail là qu'on devient aussi plus à la fine pointe de ce qu'on a besoin, ... ».*

Sur Wikipedia on peut lire : « *La collégialité le principe guidant les actions d'un groupe de personnes (le collège) ayant le même statut et assumant les décisions prise par la majorité de ses membres* ». Ce terme renvoie à un type de relation ou un code de conduite informel, instauré par des associés dans un organe collectif d'experts, afin de promouvoir la confiance et la coopération (Lazega, 2004).

Le discours de cette classe considère que l'insertion au CA passerait d'abord par l'intégration dans une sorte de groupes informels, selon les affinités personnelles développées avec les autres membres. Le support ainsi procuré par les confrères serait nécessaire dans le processus d'insertion.



**Figure 5.3.1** Formes représentatives du discours des membres femmes sur l'insertion

Chez les répondants hommes, le discours sur l'insertion est représenté comme suit :

**Classe 1** : la connaissance du domaine et les liens personnels (17%)

*Citation 1* : « ah, c'est qui le ou la DGA, ah c'est elle, comment elle s'appelle, parce que c'est ça, il faut que tu te familiarises, et dans un domaine très complexe comme un hôpital où il y a beaucoup de départements, je ne sais pas moi, quant on parlait de néo natalité, je savais pas nécessairement trop ce que c'était... ».

*Citation 2* : « ce que ça représentait les soins intensifs, mais vous êtes en compagnie de professionnels, donc, chacun parle avec l'autorité de ses connaissances, toi, tu arrives là, tu n'as pas ces connaissances, un avocat dans ces milieux, prend un certain temps avant de se familiariser ».

Le discours de cette classe considère que l'insertion au CA est basée sur des facteurs découlant de la connaissance que l'on possède dans un domaine spécifique, d'un côté, et sur l'aide et le soutien procurés par les autres administrateurs au nouveau membre, d'un autre côté.

**Classe 2 : la connaissance du domaine et les liens sociaux (7%)**

*Citation 1 : « mon adaptation ! parce que moi j'ai suivi un autre processus, moi, ça été très bien parce que j'ai été avec des amis, ... ».*

Le discours de cette classe considère que le processus d'insertion conjugue les connaissances apportées concernant un domaine précis, mais surtout, le support du réseau relationnel social que l'on entretient au sein, et aussi à l'extérieur, du CA.

**Classe 3 : l'adhésion aux valeurs sociales (50%)**

*Citation 1 : « j'ai côtoyé, ou je suis de la génération où les membres des conseils sont majoritairement hommes, et quand on a un groupe, on se développe une certaine culture, c'est ça que je disais comme différence ».*

*Citation 2 : « ... réglementaires, les gros trucs là, on peut passer des soirées si on veut peut-être regarder ça, mais souvent c'est question d'éthique, question d'intervention, parce que c'est une assemblée délibérante, puis ça se recoupe assez bien, .. ».*

Les valeurs sociales sont comprises en termes de croyances implicites qui cadrent la réaction spontanée des individus au sein du groupe (O'Reilly et al., 1991).

Le discours de cette classe s'intéresse aux facteurs favorisant l'homogénéité du groupe des administrateurs. Le nouvel administrateur, trempé des valeurs du groupe, assure son intégration dans un espace culturel partagé. Ainsi, on considère dans le processus d'insertion du nouveau membre les formules d'intervention et d'écoute, inscrites par des références et des valeurs communes.



**Classe 4** : la compréhension des règles et les liens personnels (26%)

*Citation 1* : « ça m'a donné ma crédibilité au conseil, je suis devenu vice président, et je suis devenu président d'un comité, on a fait un plan stratégique, on l'a soumis aux membres, ... ».

*Citation 2* : « et qu'on se dit c'est une personne qui travaille bien, on peut lui faire confiance, puis lui confier un mandat, par contre si la personne est là pour se plaindre tout le temps, puis qu'elle arrive des fois dans ce sens-là, des fois dans l'autre, on n'a pas de membres comme ça présentement, mais on a déjà eu de même, ils vont dans ce sens-là, ... ».

Une règle indique le comportement requis face à une situation donnée. Elle peut être définie comme une convention, telle qu'entendue par Gomez (1996), qui rationalise la prise de décision en contextualisant le choix effectué par rapport aux choix éventuels des autres acteurs.

Le discours de cette classe est articulé autour du fonctionnement du CA et des liens personnels. On retrouve d'abord la compréhension de la dynamique des procédés inhérents au fonctionnement du système de gouvernance, acquise par des expériences antérieures, ensuite, on insiste sur l'importance du support procuré par les liens interpersonnels avec les autres membres.



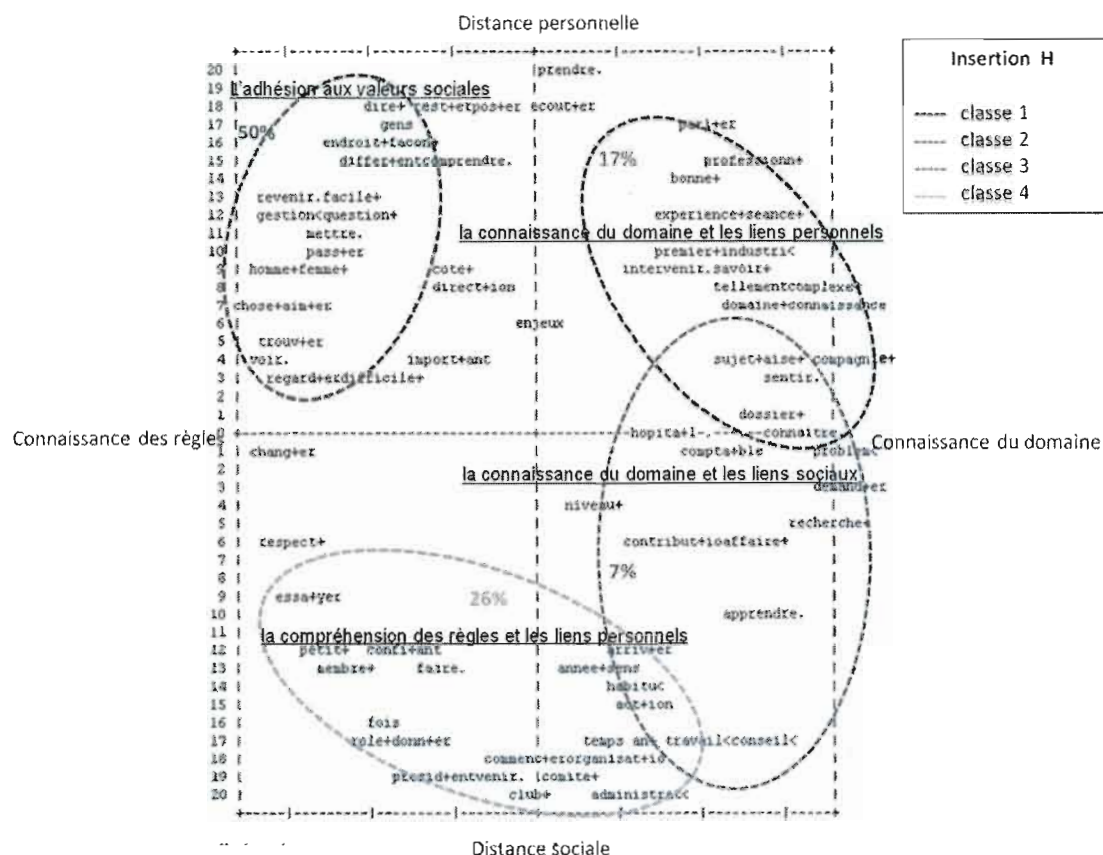


Figure 5.3.2 Formes représentatives du discours des membres hommes sur l'insertion

En résumé, on constate que pour 36% des femmes, l'insertion dans le CA passe par les liens de collégialité avec les autres membres. 30% pense que s'adapter comme nouveau membre s'appuierait sur la compréhension et le respect des règles de jeu de rôles spécifiques au CA. La proportion qui reste prend en compte la maîtrise d'un domaine de compétence pour pénétrer dans le groupe des administrateurs, cette capacité est tantôt renforcée par des liens personnels, tantôt par des liens sociaux.

La moitié des administrateurs hommes, considère que la compréhension des valeurs propres au CA est le facteur essentiel à l'insertion. Pour 26%, il s'agirait de comprendre les règles et de tisser des liens. La proportion restante fonde l'insertion sur la connaissance liée à un domaine, et les liens personnels et sociaux.

En définitif, l'insertion au CA s'appuie, pour les femmes sur les capacités relationnelles de collégialité et l'assimilation du jeu de rôles en vigueur, et se considère pour les hommes, selon la faculté à adhérer d'abord aux valeurs implicitement partagées par le groupe des administrateurs, et à comprendre ensuite les règles du fonctionnement.

**Filon :** *En majorité, les femmes administratrices fondent leurs capacités d'insertion sur les liens de collégialité et la compréhension ainsi que le respect des règles du jeu de rôles dans le fonctionnement du CA ; les hommes administrateurs misent d'abord, sur la compréhension des valeurs implicites partagées dans le CA, ensuite sur la compréhension des règles et l'entretien de liens personnels.*

#### *Thème : interaction*

Par interaction, nous désignons les facteurs qui cadrent les relations entre les membres du CA. Il s'agirait de l'ensemble des conditions qui dictent le comportement des administrateurs et leurs réactions vis-à-vis de leurs collègues, notamment dans le processus de prise de décision.

L'espace de compréhension de ce thème est tracé à l'intérieur de deux axes. L'axe horizontal représente les formalités d'établissement du consensus, qui peut passer du compromis à la confrontation. D'un côté, on cherche à établir des alliances, notamment dans les comités, et d'un autre côté, on a recours à la capacité de rhétorique dans les dialogues bilatéraux. Sur l'axe vertical nous retrouvons la nature des réseaux construits, soit à l'intérieur du CA lui-même, ou à l'intérieur de l'Hôpital, notamment avec la direction.

Le traitement textuel des informations livrées par les administrateurs en ce qui a trait à ce thème, révèle quatre classes dans le discours des membres femmes, et cinq classes dans le discours des membres hommes.

Chez les membres femmes, les classes représentatives du discours de l'interaction se présentent comme suit :

**Classe 1** : les capacités techniques ensuite relationnelles (17%)

*Citation 1* : « ... t'as certaines aptitudes, qui font en sorte qu'au delà de la technique, au delà de la loi de l'impôt, au delà d'un paquet de règles comptables, t'as quand même des aptitudes qui vont te permettre de te démarquer, ... ».

*Citation 2* : « écoutes, je vais leur en donner, je vais leur donner à manger, tant qu'ils vont en avoir besoin, puis, une fois qu'ils vont avoir compris, qu'ils sont pas capables dans le fond de me faire tomber techniquement, là, on va commencer à dealer au bon niveau, ... ».

*Citation 3* : « alors, à ce moment là, j'y allais, je le confrontais, tout de suite, je n'acceptais pas que les choses se passent et qu'ils pensent que, soit que ça ne me dérangeait pas, ou que je m'en foutais, mais c'était pas le cas, alors, on se confrontait, ... ».

Le discours de cette classe met l'emphasis sur l'importance des capacités personnelles, qui dépassent le niveau technique et du savoir faire, et encadrent les échanges interpersonnels sur un plan relationnel. Ce discours fait aussi référence aux difficultés de communication, pouvant aboutir à des situations de conflits et de confrontation, avant d'arriver à établir le compromis.

**Classe 2** : la dynamique du compromis en deux temps (42%)

*Citation 1* : « tu gères pas comme qui est à l'interne, et qui a mis beaucoup d'énergie à faire faire les consensus à l'intérieur de l'hôpital, donc le conseil, dans la mesure que c'est des visions qui nous sont amenée, c'est des recommandations, ... ».

*Citation 2* : « plus dispendieuse que la recommandation qu'on cherche à faire, plus la stratégie d'alliés devient importante, au début, avant de présenter la

*recommandation, parce qu'on ne peut pas penser qu'on peut arriver sur un conseil comme ça, sans avoir préparé certains joueurs, ... ».*

Le discours de cette classe considère le rôle des alliances dans l'établissement du compromis autour d'une problématique. De ce point de vue, le travail préalable des comités constituerait le fondement de toutes décisions du CA. Les alliances et les accords stratégiquement noués entre les membres, aideraient à la prise de décision. Le processus se déroule ainsi en deux phases : pré CA et en CA. Le compromis étant préétabli, les délibérations au CA se limitent quelques fois à entériner les recommandations faisant état des travaux des comités.

### **Classe 3 : les liens personnels intra hôpital (13%)**

*Citation 1 : « madame ... (DGA), des fois lors de rencontres qu'on fait, je pouvais lui poser certaines questions, parce que ce n'est pas facile durant les séances de dire, ça je ne comprends pas, c'est pas le moment pour questionner toutes ces choses là ».*

*Citation 2 : « quand ça n'allait pas, Mme ..., je prenais le téléphone, et je l'appelais, je posais la question, du fait qu'elle était au comité des usagers, elle répondait aux questions aussi, ... ».*

Le discours de cette classe s'intéresse au rôle des liens que l'on arrive à tisser avec le personnel de l'Hôpital, même en dehors des séances du CA, pour s'assurer d'obtenir de l'information permettant d'acquérir une meilleure vision des problématiques posées. Le maintien de l'échange avec les autres membres passe par la compréhension des éléments constituant les dossiers traités. On a tendance donc à entretenir quelques relations privilégiées au sein de l'Hôpital, sur lesquelles on peut se baser pour construire cette compréhension, et ce par l'entretien et l'activation de quelques sources informationnelles.

**Classe 4 : les liens personnels intra CA (28%)**

*Citation 1 : « j'ai eu entre autres un collègue avec qui je pouvais discuter, parler de choses personnelles, mais surtout de contexte, de stratégie, de gens ».*

*Citation 2 : « j'ai vu les hommes et les femmes qui vont voir les choses de façon différente, et puis on va voir les clans hommes ou femmes, et ça j'ai vu ça, oui, ceux que j'ai vu le sont restés, mais il y a eu de gros dialogues francs, et importants, ... ».*

Le concept des liens personnels intra CA ne devrait pas être confondu avec la collégialité. Il s'agit ici de l'aspect informel et personnel des liens entre membres, contrairement à la relation de collégialité imposée par la structure organisationnelle même de l'organe de gouvernance qu'est le CA.

Le discours de cette classe s'articule autour des liens personnels tissés avec les autres membres à base de complicité. Aussi, la notion du pouvoir est très présente dans le CA, et conduit à la constitution de clans. Ces liens sont toutefois très dépendants du degré d'affinité et de facilité de communication établi.

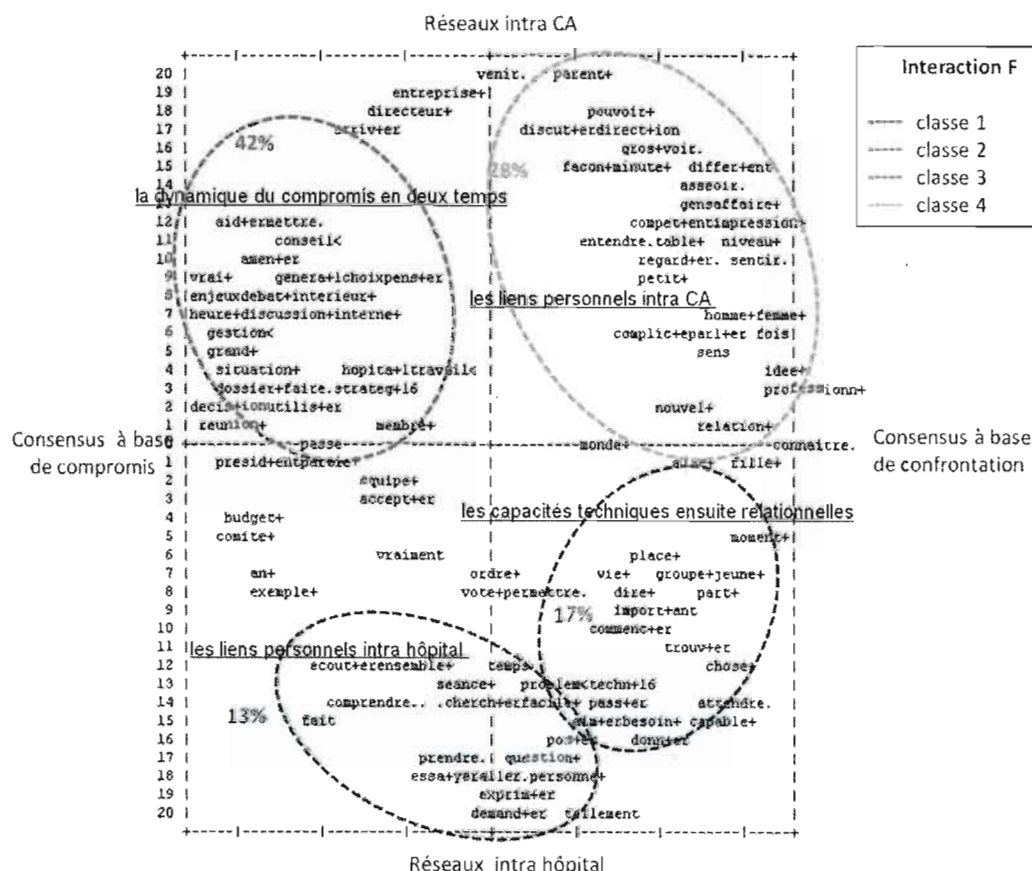


Figure 5.4.1 Formes représentatives du discours des membres femmes sur l'interaction

Chez les membres hommes, le discours sur l'interaction se présente comme suit :

**Classe 1** : les réseaux intra CA pour composer avec les paradoxes (10%)

*Citation 1* : « il y a plus de spontanéité, donc c'est ça, alors, d'abord la notoriété de l'institution fait en sorte que chaque membre du conseil se sent investi d'une partie de cette notoriété là, ... ».

*Citation 2* : « ... c'est pas tout, c'est pas toujours des approches très froides, au contraire, parce que souvent un conseil bien balancé, un conseil balancé de membres qui se complètent, ... ».

*Citation 3* : « c'est du personnage, il faut gérer le paradoxe, il faut gérer les paradoxes, puis, faire en sorte de faire les bons choix, puis c'est ça qui arrive, c'est qu'en tant que membre du conseil, ... ».

Le discours de cette classe s'articule autour du partage de la vision nécessaire à la création des liens interpersonnels dans le CA. Aussi, l'entretien de ces liens dépend de la nature de l'apport et de *plus-value* que la présence du membre procure à l'institution dans son ensemble, au même titre que du niveau de complexité présent.

**Classe 2 : la variété des profils pour enrichir l'échange (15%)**

*Citation 1 : « c'est ce que je me rends compte qui fait la manière de voir les choses, le fait d'avoir vécu des choses différentes, ça fait des personnes riches, puis en même temps ça donne de la richesse autour du conseil, ... ».*

*Citation 2 : « et c'est pour ça que nécessairement, moi je dis que c'est sûr que un background professionnel aide toujours comme administrateur, mais quelqu'un qui a eu une expérience riche professionnelle, de différents secteurs, peut toujours être très contributif, ... ».*

Le discours de cette classe se concentre spécifiquement sur la différenciation des profils, qui apporte de nouvelles opinions. Ainsi, se préparer soi même, selon l'expérience personnelle permettrait d'établir un échange fertile dans le CA.

**Classe 3 : la direction générale, Acteur parmi les acteurs (13%)**

*Citation 1 : « tu es là pour te faire informer, s'il y a quelques connaissances que tu n'as pas du dossier, la direction générale de l'hôpital doit faire ton éducation et ton information jusqu'à temps que tu aies une connaissance aigue du dossier, pour qu'après ça tu puisses prendre des décisions pertinentes ».*

*Citation 2 : « ... puis, elle aimait pas, et voulait la peau du directeur général adjoint, il y avait un conflit de personnalité aigu entre ces deux là, puis il y avait le petit fratricide, alors pendant un an et demi de temps c'était comme un bateau sans capitaine, ..... ».*

Le discours de cette classe considère le rôle central de la direction de l'Hôpital dans le processus de prise de décision dans le CA. C'est ainsi que l'on insiste sur la circulation de l'information entre le CA et la direction. Aussi, l'on s'intéresse à la nature du lien entre la présidence du CA et les responsables de la gestion de l'Hôpital, qui peut dans quelques circonstances être un lien conflictuel.

**Classe 4 : la dynamique du compromis en deux temps (35%)**

*Citation 1 : « prendre le temps d'expliquer et de bâtir des consensus, parce que quand les gens arrivent à un conseil, c'est un consensus qui a été développé, peut être que certains gens vont être contre, et des fois, ces gens là qui sont contre modifient l'évolution ... ».*

*Citation 2 : « mais développer des consensus et prendre le temps de parler aux gens et d'expliquer correctement, ça c'est des choses qui sont correctes, alors, moi je pense qu'il y a rien de mal de développer des consensus avant les réunions. ».*

Le discours de cette classe est orienté vers la formulation des décisions à l'intérieur du CA, selon un jeu de négociations préalables. Le consensus, ou plutôt le compromis, se construit donc par confrontation informelle d'opinions, suivant la nature des liens forgés entre groupes dans le CA. Le processus de décision se réalise en deux phases : avant les séances et pendant les séances du CA. Les délibérations du CA se limitent quelques fois à entériner les recommandations proposées par les comités.

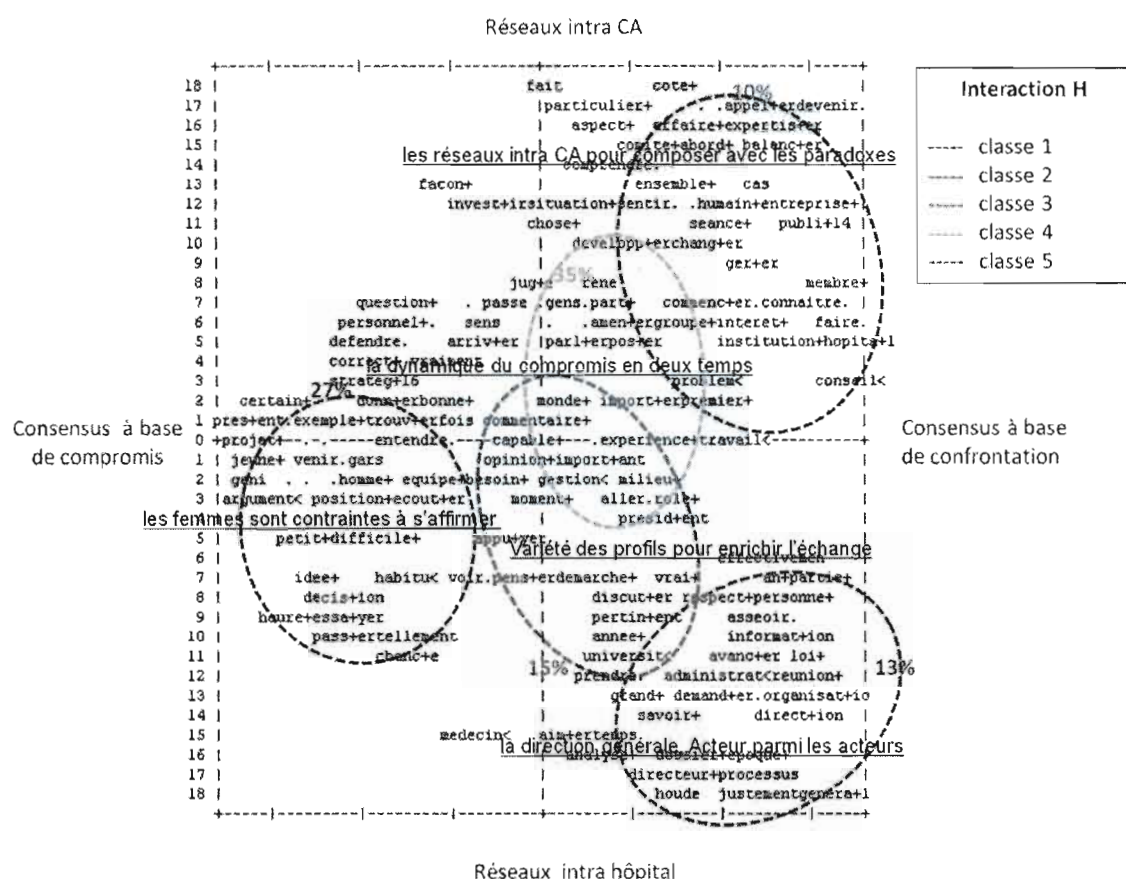
**Classe 5 : les femmes sont contraintes à s'affirmer (27%)**

*Citation 1 : « les femmes sont moins agressantes, je veux dire, elles vont essayer plutôt de trouver un compromis... ».*

*Citation 2 : « il faut qu'elles soient plus agressives un petit peu, parce que les hommes vont essayer, comme je disais essayer de trouver tous les contre arguments contre les idées, même si ça a bien de l'allure, ... ».*



Le discours de cette classe explique la prédisposition des membres femmes pour établir un accord gagnant pour toutes les parties. Somme toute, on précise aussi que l'argumentation est de valeur, si l'on veut arriver à faire accepter une idée. Les administrateurs hommes invitent leurs collègues femmes à intervenir avec plus d'insistance et à s'affirmer davantage en formulant leurs interventions au CA.



**Figure 5.4.2** Formes représentatives du discours des membres hommes sur l'interaction

En résumé, on constate que 42% des femmes attire l'attention sur la prise de décision qui se fait d'abord, en amont et ensuite, pendant les séances du CA. Les liens tissés à l'intérieur du CA façonnent à leur manière les interactions entre les membres, pour 28% des femmes. Pour la proportion restante, il est question dans les interactions de

mettre de l'avant les facultés techniques et relationnelles au sein du CA, et aussi d'entretenir des relations avec le personnel interne à l'Hôpital.

La dynamique de compromis qui se déroule en deux temps est aussi mentionnée par 35% des répondants hommes. 27% des répondants hommes considère que les femmes administrateurs sont contraintes, comparativement à leurs collègues hommes, à démontrer davantage d'insistance et d'apporter plus d'argumentation pour exposer leurs idées dans le CA. La proportion restante des répondants s'intéresse à la diversité pour composer avec la complexité, et à la direction, considérée comme un acteur principal dans l'interaction au sein du CA.

En définitif, aux yeux de la majorité des administrateurs des deux genres, les interactions dans le CA sont régies par une dynamique en deux temps, aidant à l'établissement du compromis, pré CA et en CA. En plus, pour les membres féminins, les liens interpersonnels constituent aussi un pilier pour ces interactions. Pour les administrateurs hommes, leurs collègues du genre féminin seraient appelées à démontrer davantage d'affirmation.

***Filon :** En majorité, les administrateurs des deux genres mentionnent la dynamique de compromis qui se déroule en deux temps, avant et pendant les séances du CA. En plus, les membres féminins considèrent les liens personnels dans le CA, et les membres masculins invitent leurs collègues femmes à démontrer davantage d'affirmation.*

*Thème : conception - compétence*

Ce thème réfère à la conception de la notion de compétence au sein du CA. La question concerne les éléments qui caractérisent un administrateur compétent dans le contexte de l'Hôpital.

La compréhension des réponses est délimitée par deux axes. Sur l'axe horizontal est représentée la compétence du domaine (gestion, finances, soins) ainsi que la capacité personnelle en termes de jugement. Sur l'axe vertical, nous retrouvons d'un côté la pratique du pouvoir par la négociation, et d'un autre côté, le pouvoir par l'influence. Le traitement textuel des réponses livré par ALCESTE révèle quatre classes pour les répondants hommes ainsi que pour les répondants femmes.

Le discours des administratrices femmes sur la compétence est classé comme suit :

**Classe 1** : des habiletés politiques, morales et critiques (24%)

*Citation 1 : « mais pour être capable de bien guider le conseil dans les décisions qu'on a à prendre, donc, si on a aucune sensibilité politique, on peut pousser le conseil dans des mauvaises directions, ... ».*

*Citation 2 : « et puis quand on prend des décisions qu'on pense sincèrement bonnes, dans le bien de l'organisation et de la population que l'on dessert, on a bien fait. ».*

Le discours de cette classe se positionne au milieu de toutes les considérations spécifiques aux autres classes. En effet, l'accent est mis, aussi bien les considérations morales que sur les pressions politiques.

**Classe 2** : des compétences variées et complémentaires (13%)

*Citation 1 : « de connaître les dossiers, même si c'est pas ton domaine de compétence le milieu hospitalier, lire un état financier c'est des chiffres, alors à partir du moment que c'est ton domaine de lire des chiffres, que ce soit les chiffres d'un milieu hospitalier, ou les chiffres d'un milieu pétrolier, ça va être des chiffres*

*quand même, ça va parler de la même façon, la gestion des ressources humaines, c'est la même chose, ...».*

*Citation 2 : « si je prends l'exemple de M., ..., il est ingénieur, mais, il a géré de grosses affaires, alors est-ce que c'est sa formation d'ingénieur qui a été la plus utile, ou son expérience en gestion, donc, je pense que c'est une combinaison de tout ça, ... ».*

Le discours de cette classe met de l'avant les compétences touchant différents domaines notamment, la gestion, les ressources humaines ou les finances, et non exclusivement des compétences au milieu hospitalier. Aussi, on évoque l'importance pour le CA de combiner des expertises et des vécus complémentaires en administration.

### **Classe 3 : harmoniser de multiples attentes (38%)**

*Citation 1 : « c'est la passion avec laquelle je vois les gens, que je vois les gens sont passionnés autant les gens qui travaillent là que les gens du conseil, et ça je trouve c'est culturel, parce que pour SJ, il faut que tu aimes, ...».*

*Citation 2 : « mais pour moi c'est la passion pour cette cause là, c'est primordial de croire à cette cause, parce qu'encore une fois le contexte est pas facile, on veut faire beaucoup avec peu, notre clientèle, nos petits patients, ...».*

*Citation 3 : « je pense qu'elles s'organisent peut-être mieux, écoutez, concilier le travail, les enfants, la maison, moi je l'ai fait, ...».*

*Citation 4 : « parce que des fois je trouve qu'ils sont un petit peu, se font charrier par le ministère de la santé, ça tu verras ça, ça c'est incroyable, ils te reviennent 7 heures après que t'as déposé ton bilan pour te poser des questions, ... ».*

*Citation 5 : « des fois, c'est toujours plus facile de régler une solution quand on la voit de l'extérieur, les gens de l'intérieur qui vous amènent leurs problématiques, et ben eux, ils sont plus dans l'engrenage, ou ils sont liés de par leurs emplois, ou de par leurs postes, ... ».*

Le discours de cette classe explique la nature des contraintes auxquelles une femme est soumise en occupant un poste d'administrateur : d'une part, nous retrouvons les pressions émanant de la société, notamment les exigences de la famille, et d'autre part les responsabilités de gouvernance, entre autres, les pressions provenant du milieu de travail. L'administrateur, considérée compétente, devrait ainsi, tout en croyant en la cause et la mission de l'institution, assurer une harmonisation et un arbitrage continu des attentes de tous les intervenants, celles qui lui sont propres et celles imposées par les autres acteurs internes (hôpital) et externes (ministère).

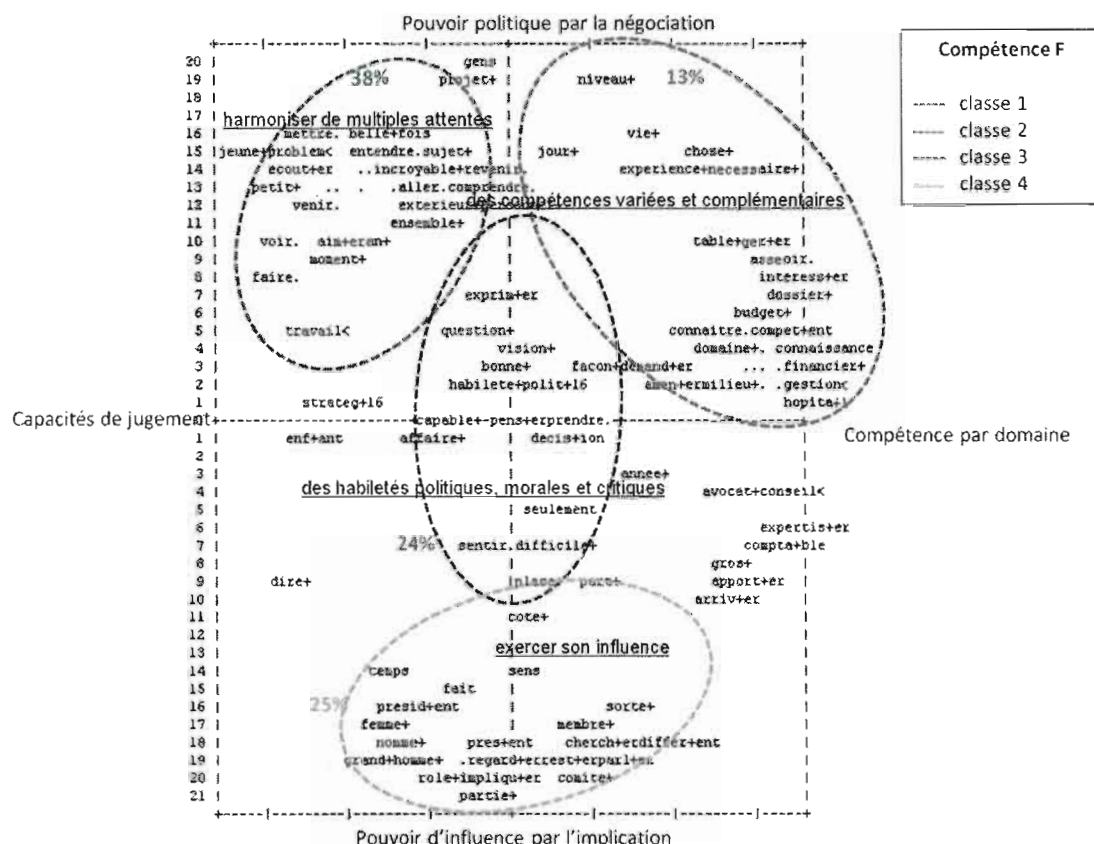
**Classe 4 : exercer son influence (25%)**

*Citation 1 : « avant que ça passe au conseil, ça passe au comité des usagers, définitivement, fait que ça, c'est un peu beaucoup notre input aussi, c'est pas toujours pendant la réunion, c'est souvent un rôle consultatif pour le conseil ».*

*Citation 2 : « ... je suis excessivement timide de nature, mais, je me dis bon, je suis là, j'ai un rôle à jouer, si dans la Loi on prévoit 2 membres ..., c'est parce que allo, je suis ici, j'existe, la bon je m'impose ».*

*Citation 3 : « on est seulement 8 femmes !! et ben, ce sont toujours elles qui sont là, il faudrait regarder les absences, ... ».*

Le discours de cette classe exprime l'importance de se baser sur ses aptitudes d'influence pour assurer un rôle au CA. L'implication personnelle, notamment dans les comités, en est le levier principal. Il s'agit aussi d'assumer sa position que lui confère son statut d'administrateur, et ce par l'implication active et la présence aux séances.



**Figure 5.5.1** Formes représentatives du discours des membres femmes sur la conception de la compétence

Pour les répondants hommes, le discours sur la compétence se décrit comme suit :

**Classe 1 : arbitrer des différences (26%)**

*Citation 1 : « c'est le type de gestion de crise qu'on a à faire, faiblesse, car ils viennent tellement de milieux différents que, pour avoir une certaine cohésion pour un dossier particulier, le processus d'éducation et d'information peut être un petit peu plus long ».*

*Citation 2 : « c'est tellement riche comme expérience, on est obligé de considérer plusieurs choses, les intérêts, le bonheur, ou parfois dans les situations plus complexes ou bien désastreuses, prendre des décisions qui sont parfois faciles, mais qui sont souvent difficiles, ... ».*

Le discours de cette classe s'intéresse aux considérations découlant des différences d'opinions dans la prise de décision au sein du CA. De ce fait, en plus des compétences, il faudrait posséder la capacité d'arbitrer convenablement un ensemble d'enjeux.

**Classe 2 : décider avec jugement et professionnalisme (32%)**

*Citation 1 : « M. ..., et M. ..., qui est en comité de recherche aussi, eux jugent qu'on devrait faire ça de telle façon, là, l'avocat s'associe à eux, puis le comité dit oui, effectivement, ... ».*

*Citation 2 : « ça je pense que j'étais bien connu pour ça, que des critiques dans le vide, moi, je n'acceptais pas ça, ... ».*

Le discours de cette classe est fondé sur la nécessité de joindre les habiletés de jugement aux critères de professionnalisme dans le travail de l'administrateur. Donc, on remarque que l'on associe la profession exercée aux différentes qualités sur le plan personnel. La décision collective est ainsi le résultat d'un processus qui engage des capacités personnelles et professionnelles des membres.

**Classe 3 : exercer son pouvoir discrétionnaire (28%)**

*Citation 1 : « ils vont dire, qu'est-ce que vous n'avez pas saisi là dedans, et ben là, si vous faites, ah oui c'est bon c'est bon, c'est sûr que le conseil sert à rien, mais les gens ici questionnent, ils ne sont pas aussi achalants que moi, mais quand c'est le temps de le savoir, la main se lève, ... ».*

*Citation 2 : « il faut appliquer la règle, moi je là suis, mais là j'ai dit vous avez un secteur bien particulier et qui, mais ça c'était une chaude discussion, il fallait que j'intervienne auprès de Mme Marois à un moment donné pour lui faire comprendre que ça va pas comme ça, j'ai dit écoutez madame, trouvez moi, c'était toujours les mêmes personnes, ... ».*

Il faut noter que le pouvoir discrétionnaire désigne la latitude dont bénéficient les décideurs pour opérer des décisions portant sur la création et la répartition de la valeur (Charreaux, 1997).

Le discours de cette classe s'intéresse à l'utilisation d'une marge de manœuvre et de pouvoir reconnue aux administrateurs pour orienter la prise de décision. Cet exercice passe par l'implication, et s'exerce en public, pendant les séances, ou en privé, dans des rencontres informelles.

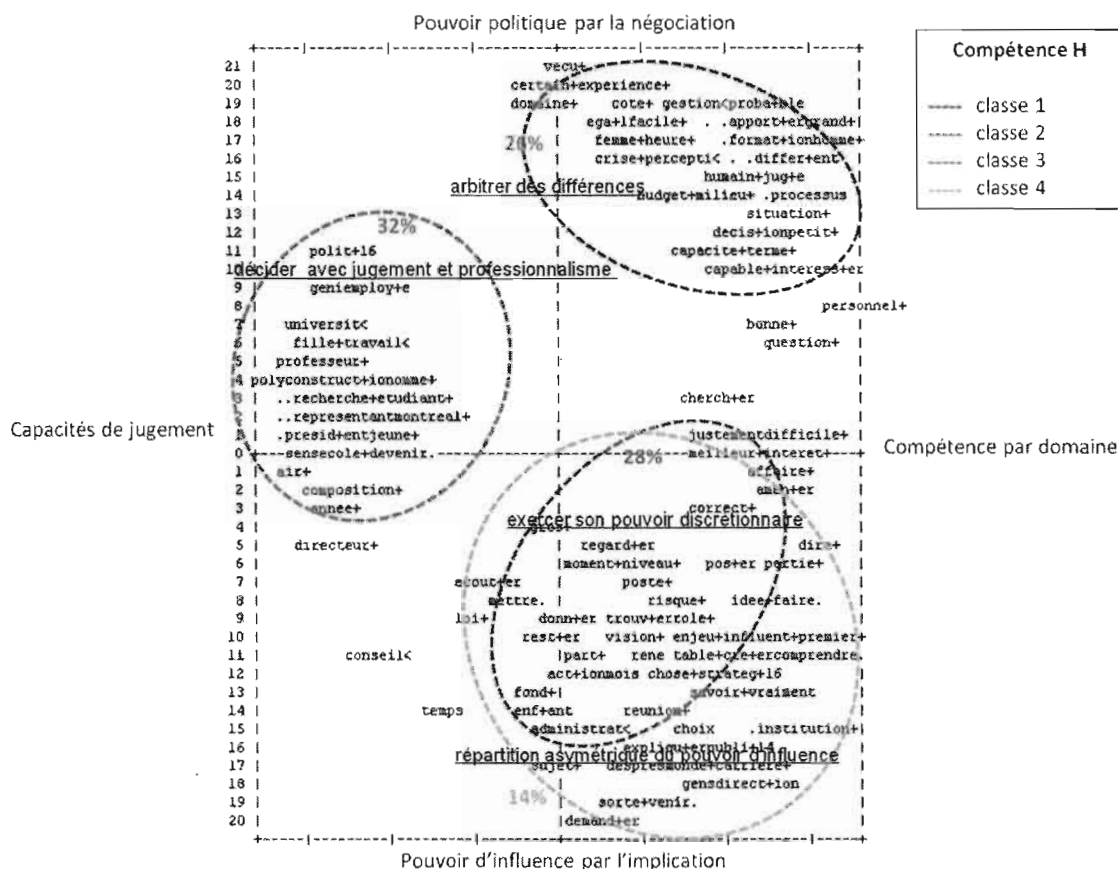
**Classe 4 : répartition asymétrique du pouvoir d'influence (14%)**

*Citation 1 : « ensemble là autour de la table, puis les plus importants on doit les amener au comité administratif pour qu'ils puissent faire partie intégrante de la décision. Les autres, c'est le rôle de la présidente de s'asseoir avec eux, et de les informer sur ce qu'on fait, l'important, et après ça, il y a les décideurs qui sont toujours là, ... ».*

*Citation 2 : « devant les enjeux que nous avons présentement, vous avez un excellent conseil, mais, tout le monde n'est pas également puissant là dedans, c'est normal, mais voyez vous, ... ».*

Le discours de cette classe est orienté vers l'inégalité de l'exercice du pouvoir dans le CA. En effet, l'influence exercée par les membres sur la prise de décision, n'est pas pareillement répartie entre les membres, et aussi entre les comités.





**Figure 5.5.2** Formes représentatives du discours des membres hommes sur la conception de la compétence

En résumé, on constate que pour 38% des femmes, la compétence de l'administrateur repose sur ses capacités à composer avec des attentes de natures diverses, reprenant toutes les facettes du travail : l'individu, l'institution, les PP, la société. Pour 25%, il s'agirait de maîtriser l'exercice de son influence sur la prise de décision, et ce par l'engagement effectif et personnel suivant sa position dans le CA. Pour une proportion de 24%, la notion de compétence se conjugue en termes de capacités, politiques, morales, et critiques. Pour le reste des répondantes, l'on invoque l'importance de veiller à la complémentarité entre les compétences diversifiées de tous les membres.

32% des hommes traduisent la compétence par la capacité d'employer le jugement et le professionnalisme dans la prise de décision, en associant les capacités personnelles aux compétences professionnelles. Une proportion de 28% exprime la compétence par la capacité d'exercer son pouvoir discrétionnaire au moment opportun. Pour 26%, il faudrait posséder des facultés nécessaires à l'arbitrage de différents intérêts. La proportion restante dénote l'absence de corrélation dans la distribution du pouvoir entre les membres du CA.

En définitif, pour la majorité des femmes, la compétence est fondée sur des capacités personnelles diverses pour répondre aux attentes de l'environnement, considéré dans son ensemble, et pour exercer son influence selon sa position dans le CA. Pour la majorité des hommes, elle est surtout fonction de capacités de jugement, de professionnalisme et d'exercice du pouvoir discrétionnaire.

***Filon :** En majorité, la notion de compétence pour les femmes administratrices se conjugue par la capacité de s'impliquer pour combiner des attentes multiples (et contradictoires) de l'environnement, représenté par ses différents acteurs ; pour les hommes administrateurs la compétence se traduit par l'exercice du jugement, du professionnalisme et du pouvoir discrétionnaire dans la prise de décision.*

#### *Thème : conception - composition*

Ce thème cherche à explorer comment on conçoit la composition idéale du CA, dans le sens des critères de nomination à considérer, qu'ils soient réglementaires, stratégiques, ou de diversité.

Ce thème se comprend dans un espace limité par deux axes. Sur l'axe horizontal, nous représentons le type du besoin qui motive le choix des administrateurs. Il peut s'agir d'une nécessité structurelle ou réglementaire d'un côté, ou d'un besoin stratégique ou spécifique, d'un autre côté. L'axe vertical décrit quant à lui, l'ampleur

du choix, qui peut toucher soit la compétence dans sa description stricte, ou la philosophie de la vie dans son sens large.

Le traitement des données textuelles livre une classification en quatre classes pour les répondants femmes, et cinq classes pour les répondants hommes.

Chez les répondants femmes, le discours sur la composition du CA se décrit comme suit :

**Classe 1** : priorité à la complémentarité des profils (51%)

*Citation 1 : « pour y arriver, ça va prendre encore quelques années, et puis s'assurer qu'on a les mêmes compétences, parce que présentement, je suis certaine qu'on manque de compétences féminines pour remplacer ces compétences, parce que c'est une qu'on aura sur le conseil, tu sais, il faudrait qu'il y ait plus de femmes présidentes de compagnies, pour avoir plus de femmes présidentes de conseil, mais c'est très difficile, ... ».*

*Citation 2 : « moi ma première réflexion, ce n'est pas d'intégrer une femme, ma première réflexion c'est d'intégrer une personne qui va être complémentaire aux compétences que j'ai déjà autour de la table, ... ».*

Le discours de cette classe observe l'insuffisance du bassin disponible des administratrices femmes, et insiste sur l'importance d'avoir des membres dont les compétences s'harmonisent adéquatement pour répondre aux besoins du CA. Cette nécessité de disposer de profils et des compétences complémentaires, est placée avant les obligations en termes de parité du genre.

**Classe 2** : variété dans la philosophie de vie (31%)

*Citation 1 : « mais, il y a eu de gros dialogues francs et importants, où il y a eu à un moment donné des huis clos qui ont été appelés, et puis, il y a quelqu'un qui a dit, nous on a un malaise forcé dans le conseil, ... ».*

*Citation 2 : « j'ai pas été là assez pour le voir, façon de voir la vie qui est différente, parce que il reste qu'on est tous des êtres humains, et on veut être tous égaux, mais on voit la vie de façon différente, ... ».*

Le discours de cette classe s'intéresse à la différence dite *naturelle* entre les genres, à un niveau plus élevé de leurs vies. Les différences sont cette fois exprimées en termes de philosophie et de la façon de voir la vie en général, notamment en termes d'attentes exprimées et d'expériences vécues.

### **Classe 3 : désignations réglementées (9%)**

*Citation 1 : « quoi que on a des gens qui interviennent à titre de spécialistes, il y en a beaucoup qui interviennent à titre individuel et personnel, sans être un spécialiste de contenu, on a beaucoup de représentants de l'hôpital, ... ».*

*Citation 2 : « un bout de temps quand moi j'ai commencé, il y avait des représentants de l'hôpital, après ça on a dit qu'il y en aura plus, après ça ils sont revenus, ... ».*

*Citation 3 : « le conseil est pas décisionnel dans sa façon de se structurer pas plus que d'habitude, dans un conseil, c'est le propriétaire ou le représentant du propriétaire qui décide quelle sorte de conseil il veut et tout ça, fait que ça fait un peu différent, ... ».*

Le discours de cette classe met de l'avant le rôle de la réglementation dans la structuration du CA. La composition est ainsi soumise à des principes de représentativité et des formalités qui en découlent.

### **Classe 4 : besoin en expertises stratégiques (9%)**

*Citation 1 : « parce que il venait de chez Bombardier, je le connaissais, il a été directeur de grands projets de construction, alors j'ai dit, viens me donner un coup de main, j'ai besoin, alors il est venu, ... ».*



Chez les répondants hommes, le discours sur la composition est décrit comme suit :

**Classe 1** : la cooptation valorisée (29%)

*Citation 1* : « là, vous avez deux femmes, présidente et vice présidente, donc, c'est à elles d'aller chercher des femmes, parce que la composition du conseil, c'est la présidente qui a les meilleures cartes entre ses mains, parce que si je m'en vais demain, qui va aller chercher quelqu'un, c'est la présidente, c'est le comité de nomination, ... ».

*Citation 2* : « je le dis pour une femme, et c'est la même chose pour un homme, c'est la même question, est ce que ce conseil là souffre t-il d'une carence d'une expertise quelconque, si la réponse est oui, il faut le régler, ... ».

Le discours de cette classe se positionne à la croisée des autres classes. Il explique le rôle des responsables de la nomination dans le CA, entre autres la présidente, dans le choix des compétences qui permettent de combler les manques en fonction des besoins détectés, et ce par la cooptation.

**Classe 2** : expertise dictée par les besoins (13%)

*Citation 1* : « parce que c'est un tendre, ça a l'air d'un dur mais c'est un tendre, j'aime ça entendre M. ..., qui est un chercheur, les hôpitaux, ça perd de l'argent, les finances dans un hôpital c'est important, j'aime ça avoir quelqu'un comme ... qui était président d'une grosse boîte comptable à Montréal, j'aime ça avoir Mme ..., qui est comptable agréée, ... ».

*Citation 2* : « donc, le conseil se supporte mutuellement, c'est très important de comprendre comment le conseil se constitue, le conseil, à certains points, est un organisme qui a une autonomie de se constituer lui même, tout n'est pas, il y a beaucoup de membres, si vous regardez ... ».

Le discours de cette classe se base sur la marge de manœuvre dont dispose le CA pour se procurer les compétences dont il a besoin, selon ses problématiques spécifiques et ce, en considérant les dispositions réglementaires.

**Classe 3 : la complémentarité, au-delà de la parité (9%)**

*Citation 1 : « tant mieux parce que ça apporte des lignes de vie différentes, et même des expériences différentes, c'est très spécifique au Québec ça, la loi sur la parité, ... ».*

*Citation 2 : « comme une perception d'homme à une réalité corporative est une autre chose, et voilà le complément, c'est 2 perceptions différentes, et ça complète merveilleusement bien, alors c'est leur expérience que l'on cherche, et en plus, on a l'élément féminin qui est la perception féminine d'une réalité corporative qui s'ajoute, qui complète la perception masculine, là on est réellement, pas un merdier politique, ça, je veux pas voir ça, ... ».*

Le discours de cette classe se réfère principalement à la nécessité d'avoir différentes conceptions à valeur ajoutée supplémentaire, notamment masculine et féminine, au sein du CA. De ce fait, le besoin de la complémentarité des conceptions des deux genres l'emporte sur la nécessité d'avoir une parité du genre dictée par la réglementation.

**Classe 4 : le dur choix professionnel des femmes (7%)**

*Citation 1 : « je trouve qu'ils sont très machos dans leur approche, peut-être pour une jeune fille qui a 3 garçons et puis qui a eu 3 années de congé de maternité, ... ».*

*Citation 2 : « les filles qui passaient par le technique dans les sciences physiques au CEGEP c'était une petite minorité, et c'était des filles assez particulières, c'est la fille qui peut par exemple travailler sur les chantiers de construction, ... ».*

Le discours de cette classe est orienté vers les spécificités des carrières menées par les femmes dans différents secteurs notamment techniques, et sur l'adaptation des conditions d'avancement professionnel à leur situation familiale, comme par exemple à la maternité.

**Classe 5 : l'administrateur, à la fois représentant et indépendant (42%)**

*Citation 1 : « c'est que si tu as trop de gens pareils, comme je disais tantôt, tous des gardiens de but, comme là c'était des propriétaires, donc, il a peut-être fallu d'autres gens pour les amener ailleurs, ... ».*

*Citation 2 : « comment il fait pour enlever son chapeau de représentant, alors, ils perdent tous leur indépendance intellectuelle pour prendre des décisions de gouvernance, c'est sur, ... ».*

*Citation 3 : « le syndicat national des employés généraux, et on a 4 syndicats, et en plus le résident, c'est le syndicat des résidents, donc, quand on présente le budget de l'année pour se faire approuver par le conseil, on n'a jamais l'unanimité, ... ».*

Le discours de cette classe s'intéresse aux difficultés sous jacentes aux choix des membres qui proviennent d'organismes différents. Ainsi, on considère les entraves à l'indépendance dans l'exercice des prérogatives assignées au CA. Cette situation peut engendrer des paradoxes quant à la gestion et l'arbitrage d'intérêts liés à des statuts différents. L'administrateur, appelé à faire preuve d'indépendance et d'impartialité, est soumis aussi à la nécessité de veiller aux intérêts du groupe qu'il représente.





proportion restante s'intéresse à des facteurs en lien avec les choix stratégiques des expertises, la complémentarité des profils, et les choix professionnels des femmes.

En définitif, les femmes pensent, en grande majorité, que la composition du CA devrait se soumettre aux conditions de la complémentarité aussi bien des connaissances, que des profils personnels. Pour les hommes, les facteurs régissant la composition du CA se matérialisent dans des critères d'indépendance et de représentation, ou encore de la cooptation, qui serait une alternative appropriée.

***Filon :** En majorité, la composition du CA pour les femmes administrateurs doit répondre à l'exigence de complémentarité des profils, dans un sens élargi à toutes les facettes de la vie professionnelle et sociale ; pour les hommes administrateurs, elle est plus basée sur des traits professionnels de représentation et d'indépendance, en valorisant la cooptation.*

#### *Thème : conception - pratique de gouvernance*

Ce thème traite la conception de la notion de gouvernance chez les membres administrateurs, selon son champ d'application et les principes fondamentaux auxquels elle se réfère.

Ce thème s'exprime dans un espace délimité par deux axes. Sur l'axe horizontal, est représentée la gouvernance selon le type d'implication du membre. On peut lire d'un côté, les intérêts confrontés qui correspondent au jeu du pouvoir et de représentation des PP (les décideurs), et d'un autre côté, les obligations de respecter les règles en vigueur (le cadre de décision). Sur l'axe vertical, on se représente la notion de gouvernance en fonction du rôle attribué à l'administrateur, qui peut être d'effectuer un suivi de la marche générale des activités, ou de procurer un apport spécifique dans un domaine particulier.

Le traitement textuel des réponses livre une classification en quatre classes pour les administrateurs femmes et en trois classes pour les administrateurs hommes.

Pour les membres femmes, le discours de la pratique de la gouvernance peut être représenté comme suit :

**Classe 1** : observer un cadre décisionnel (17%)

*Citation 1* : « donc, pour moi la gouvernance c'est un mode de fonctionnement, c'est un cadre de référence, et c'est un cadre de référence qui s'appuie non seulement sur le fonctionnement opérationnel, mais sur les règles d'éthique qui sont très importantes, ... ».

*Citation 2* : « alors, c'est de s'assurer que si l'information qui nous est donnée n'est pas claire, c'est de la questionner, alors, moi je la vois comme ça la gouvernance dans un conseil, ... ».

*Citation 3* : « s'assurer qu'il y a des processus en place pour que justement des réponses soient données à certains questionnements, c'est ça la gouvernance, parce que s'il fallait refaire le travail des gestionnaires, on aura un problème, je veux dire, on est là pour s'assurer que c'est fait dans les règles de l'art, que les politiques sont respectées, qu'il y a de la transparence au niveau des membres de la haute direction de l'hôpital ».

Le discours de cette classe est fondé principalement sur la responsabilité du CA pour observer le respect de l'application des règles en vigueur, et ce dans tous les domaines de prise de décision. Aussi, on attire l'attention sur le rôle des gestionnaires, notamment en ce qui a trait à la transparence de l'information produite et transmise au CA.

**Classe 2** : combler les sièges du CA (12%)

*Citation 1* : « et puis, si de l'interne on m'envoie comme représentant des infirmiers un homme, puis, ils m'envoient un médecin, ma moyenne vient de tomber, alors non, moi là dessus, je trouve que j'ai pas lâché, j'ai été chercher de mes amies, de mes connaissances d'affaires, ... ».

*Citation 2 : « et là peut-être la raison pourquoi j'ai dépassé ma cote, c'est que étant donné que nous sommes dans un projet de construction, grandir en santé, je voulais au moins 2 ingénieurs, quelqu'un qui avait dirigé de grands projets. ».*

*Citation 3 : « il y a quelqu'un qui va allumer quand il y a un projet de construction... ».*

Le discours de cette classe attribue au CA un rôle dans la définition de la composition. Excepté pour les membres élus représentants de PP (usagers, personnel, gouvernement, ...), la présidente active ainsi son propre réseau de contact pour combler les sièges libres du CA. L'administrateur nommé, selon les besoins constatés et les sièges disponibles est appelé à répondre aux requêtes chaque fois que ceci est nécessaire.

### **Classe 3 : bonifier le processus décisionnel (31%)**

*Citation 1 : « on a des décisions, on parlera dans les séances, il n'y a pas de problème, mais j'ai pas vu de débat, écoute, 6 ans d'expérience à SJ, il n'y en a pas eu, alors on cherche pas les embêtements, il n'y en a pas, ... ».*

*Citation 2 : « on est là comme valeur ajoutée pour améliorer si possible les décisions que la gestion a à prendre dans le quotidien, on n'est pas pour des questions microscopiques, la micro gestion c'est le directeur général, nous, on ne peut pas se substituer à ça, ... ».*

*Citation 3 : « ... et pas dans une situation pour reprendre le débat dès le début, à moins que la décision qui nous est proposée soit tout à fait à l'encontre des objectifs qu'on s'est fixés, mais c'est ce que j'ai dit, c'est l'interne, ... ».*

Le discours de cette classe considère que le rôle du CA est, tout en s'inscrivant à l'intérieur d'une marge de manœuvre limitée, de veiller à perfectionner et faire progresser la qualité des décisions prises par la direction. Ainsi, les recommandations

formulées par la direction ou par les comités sont amendées et validées dans le cadre tracé par les orientations globales de l'Hôpital.

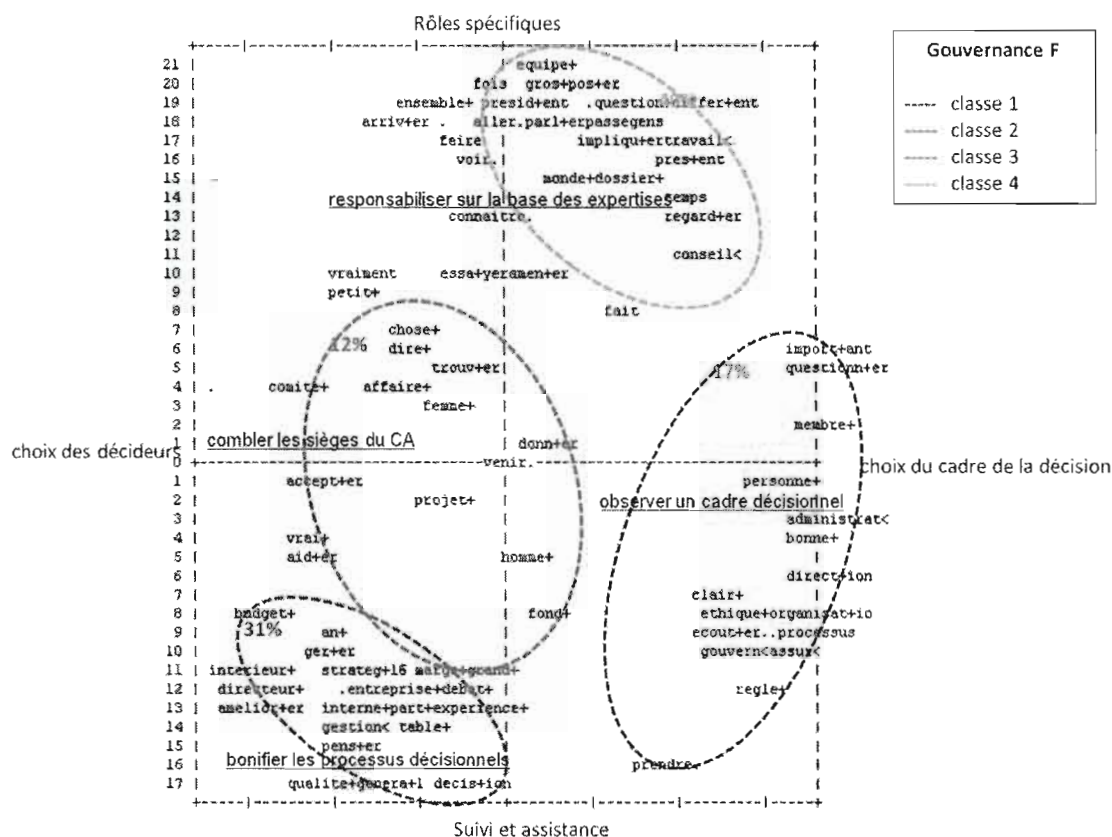
**Classe 4 : responsabiliser sur la base de l'expertise (40%)**

*Citation 1 : « moi je demande, et les gens qui ont cette expertise là à ce moment, devraient plus allumer, quand tu connais ça, tu allumes plus, ... ».*

*Citation 2 : « il est toujours très ouvert au commentaire que tu vas faire, moi je pense que dans son expertise à lui, il doit être en mesure d'être capable de guider les autres membres du conseil qui n'ont pas son expertise, ... ».*

*Citation 3 : « si on a un conseil avec des gens qui ont différentes spécialités ou différents domaines d'expertise, moi je m'attends à ce que lorsqu'on aborde un sujet, qui est dans leur expertise ou dans leur spécialité, que ces personnes là prennent l'initiative. ».*

Le discours de cette classe est centré sur l'importance de distribuer les responsabilités parmi les membres, en fonction de leurs expertises respectives. La délibération suivrait donc les interventions formulées par les experts, chacun en fonction de sa compétence. On prône ainsi la spécialisation des rôles selon le sujet traité, et les membres présents. La décision prise serait construite sur une forme d'expertisation du processus.



**Figure 5.7.1** Formes représentatives du discours des membres femmes sur la conception de pratique de gouvernance

Chez les répondants hommes, le discours de pratique de la gouvernance est décrit comme suit :

**Classe 1** : décision collective et rationnelle (70%)

*Citation 1* : « la gouvernance c'est le processus qui permet de prendre des décisions de façon objective et réaliste, avec la meilleure finalité, c'est comme ça que je le vois, avec les particularités et les différences des gens qui sont assis à l'endroit de la table, ... ».

*Citation 2* : « l'hôpital fait partie de réseaux de santé ces réseaux alors, je suis imputable à quelqu'un que je ne vois jamais, je ne sais pas, c'est lui là, les règles, un paquet de même de règles, et c'est un milieu tellement contrôlé, ... »

*Citation 3 : « les décisions sont prises avec une très bonne cohésion, parfois des distensions ou des commentaires qui vont pas avec la majorité, mais ça c'est correct, on les entend on est là, ... ».*

Une décision rationnelle exprime une vision objective qui se base sur la confiance pour effectuer des choix en fonction des gains anticipés (Williamson, 1985).

Le discours de cette classe considère que la décision devrait être prise par tout le groupe sur des bases objectives. Aussi, on s'interroge sur les règles d'imputabilité qui semblent être en discordance avec la nature du contrôle exercé par les hautes instances, ce qui pourrait restreindre la prise de décision. La décision demeure le résultat d'un processus objectif et rationnel qui implique tous les membres.

#### **Classe 2 : distribution des rôles (8%)**

*Citation 1 : « le pouvoir plus précis de choix, de changement, de nomination, est dans le comité exécutif, et le pouvoir d'autre chose, est dans certains comités, et c'est normal, non, c'est que le conseil est nommé par des élus qui viennent de l'hôpital, ce sont plus hommes ou femmes, parce que là vous regardez une somme, et la représentation, vous avez des collègues électoraux, et puis la cooptation, ... ».*

*Citation 2 : « tout d'un coup on va regarder une nouvelle méthode, alors là mon infirmière elle a raison, c'est pas d'hier qu'on regarde les nouvelles méthodes, c'est pas une nouvelle méthode qui n'est pas regardée, ... ».*

Le discours de cette classe s'intéresse à la distribution des rôles en fonction du profil, et les formalités de nomination dans le CA. Ainsi, le pouvoir se distribue entre les différents comités en fonction de leur composition.

#### **Classe 3 : leadership et conflits (22%)**

*Citation 1 : « mais, c'est pas le gouvernement qui dit voilà votre directeur général, il va approuver mon choix etc, ça ne marche pas, parce que le conseil, c'est son*

rôle, c'est sa responsabilité, la plus grande responsabilité d'un conseil, ça sera la première responsabilité, c'est la nomination du chef de la direction, ...».

Citation 2 : « il y avait une guerre fratricide qui se déroulait à l'époque avec le directeur général intérimaire puis la présidente du conseil, et là ça jouait très très dur, la présidente a décidé que le directeur intérimaire c'était, ... ».

Le discours de cette classe s'intéresse à la gouvernance sous l'aspect de la gestion des conflits de pouvoir entre les gestionnaires et le CA. Ainsi, on invoque l'importance d'entretenir une relation de leadership entre la présidente du CA et le directeur de l'Hôpital. Le processus de nomination des membres de la direction serait une composante décisive dans le maintien du leadership du CA.

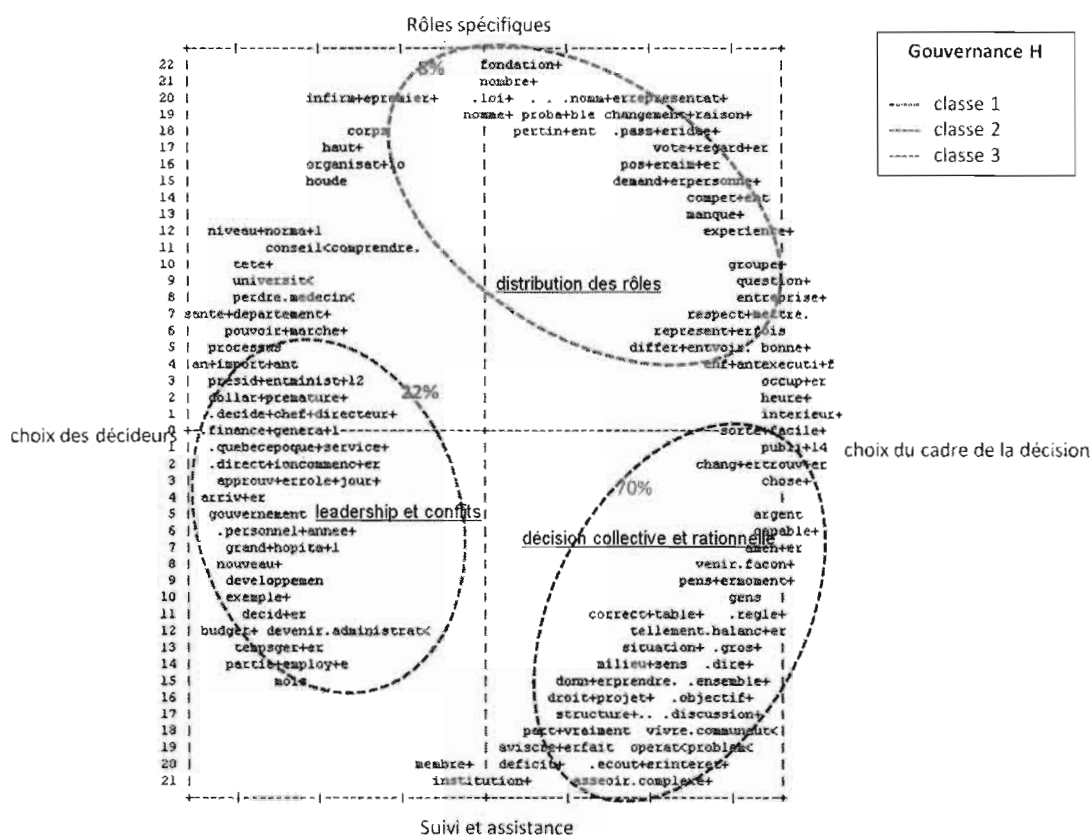


Figure 5.7.2 Formes représentatives du discours des membres hommes sur la conception de pratique de gouvernance



En résumé, on constate que 40% des femmes pense que la gouvernance repose sur la responsabilisation des membres, chacun en fonction de son rôle et de l'expertise pour laquelle il a été nommé. 31% caractérise la gouvernance comme un processus de bonification de la décision managériale, les membres interviennent ainsi pour amender les actions prises par la direction. Pour la proportion restante, la gouvernance se limite à observer l'application des règles en vigueur, ou encore par une sorte d'assistance à cause du manque de marge de manœuvre.

Pour les répondants hommes, 70% exprime la gouvernance en termes de la prise de décision rationnelle, objective, suivant les objectifs de l'organisation. Pour 22%, on s'intéresse aussi au règlement de conflits avec la direction, en pratiquant un leadership par la présidente du CA. La proportion restante invoque l'attribution des rôles pour les membres au sein du CA.

En définitif, les femmes se représentent la pratique de gouvernance comme l'utilisation des compétences rassemblées dans le CA pour décider suivant une responsabilité basée sur l'expertise. Aussi, cette notion s'inscrit dans le processus d'amélioration de la décision prise par la direction de l'Hôpital. Pour les hommes, il s'agirait principalement d'user d'arguments objectifs et rationnels pour optimiser la prise de décision.

***Filon :** En majorité, la pratique de gouvernance pour les femmes administratrices repose sur la responsabilisation en fonction de l'expertise et sur l'amélioration des décisions ; pour les hommes administrateurs, elle s'exprime par une prise de décision rationnelle.*

*Thème : conception - performance*

Ce thème s'intéresse au discours des répondants concernant leurs conceptions de la notion de performance dans le CA.

Sur l'espace de compréhension de ce thème, on peut distinguer deux axes : à l'horizontal, on représente d'un côté les réalisations tangibles et mesurées, et d'un autre côté on retrouve les efforts engagés pour l'atteinte des objectifs. Sur l'axe vertical, on retrouve la nature de l'estimation que l'on fait de la performance des pratiques, présentée soit, suivant une conception idéale, ou suivant une conception réelle.

Le traitement textuel des réponses fournit une classification en trois classes pour les membres femmes, et en cinq classes pour les membres hommes.

Le discours des répondants femmes sur la performance se décrit par les classes suivantes :

**Classe 1** : orienter les projets de l'institution (29%)

*Citation 1* : « moi je vois les défis qu'ils sont à rencontrer pour les prochaines années, c'est d'abord de rendre un projet à terme de cette nature là, de s'assurer qu'il soit rendu à terme, puis qu'on rencontre au niveau de l'aspect monétaire le budget qui va nous être alloué, ... ».

*Citation 2* : « on a des tableaux de bord et tellement d'autres choses administratives qui viennent s'ajouter mais la mission première c'est la qualité des soins, moi je pense qu'on a une bonne palette d'expertise ce qui permet justement le fonctionnement des comités ».

*Citation 3* : « je le vois comme une entité qui s'assure du bon fonctionnement de l'organisation dans différentes sphères, la sphère monétaire, qualité des soins, le personnel, est ce qu'on en a assez, est ce qu'on prend soin de notre monde, ... ».

Le discours de cette classe s'intéresse principalement aux projets accomplis et aux avancements effectués compte tenu des ressources. En ce sens, la performance se traduit dans les réalisations constatées à différents domaines : finances, activités de soins, ..., où l'implication collective de tous les membres est capitale pour mener à terme ces projets.

**Classe 2 : implication et décision collectives (35%)**

*Citation 1 : « un groupe performant pour moi c'est un groupe qui est composé de gens forts, puis qui vont se challenger, on challenge, tout à fait, tout à fait clair, on a juste à regarder comment les femmes sont impliquées dans la prise en charge de dossiers clés, ... ».*

*Citation 2 : « qui regarde le spectacle et ne fait rien, il y en a toujours dans les conseils, mais ici à SJ, je t'avoue qu'il n'y a pas grand monde qui peut passer à côté de travailler fort, ... ».*

Le discours de cette classe évoque la nécessité de fournir un effort dans l'étude des dossiers et dans le travail des comités. L'implication personnelle et l'engagement individuel sont nécessaires dans la prise de décision faite en groupe. Le débat aide ainsi à une construction collective de la décision.

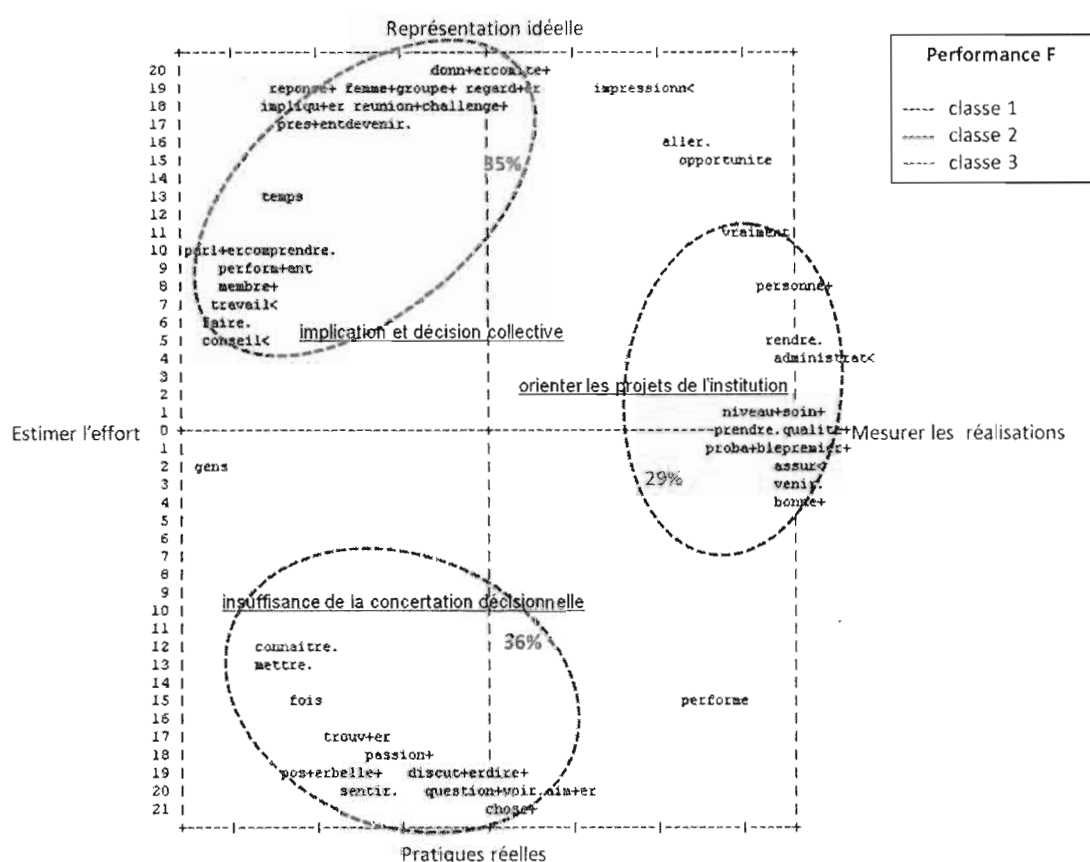
**Classe 3 : insuffisance de la concertation décisionnelle (36%)**

*Citation 1 : « je trouve qu'il y a plein de choses qui ne sont souvent pas questionnées et ça passe, ça passe facilement, ou bien ils sont tous dans le secteur de toute la gang, puis ils arrivent là, les gens ne sont pas au courant, puis ils ont déjà posé leurs questions, et ça on le sait pas nous autres, ... ».*

*Citation 2 : « il y a de belles questions qui se posent, je trouve par contre qu'on est toujours un peu serré dans le temps et je me demande si on peut voir l'agenda, s'il n'y aurait pas une petite réorganisation, qu'on devrait faire au niveau de nos agendas, pour s'assurer qu'on a tout le temps possible pour les questions , ... »*

*Citation 3 : « oh, si c'est comme ça que ça se passe ça fait pas mal rubberstamping, c'est pas très, il trouve que c'est pas très performant, ça veut dire qu'il y a trop de décisions qui se prennent entre la présidente et le directeur général, et ça c'est pas ça, ... ».*

Le discours de cette classe attire l'attention sur la problématique du processus de prise de décision qui se déroule véritablement hors les séances du CA ou dans les comités. Ainsi, les décisions, suivant une séquence préétablie, ne sont pas suffisamment discutées par tout le groupe. Quelques fois, le déploiement des dossiers n'est pas dévoilé à tous les membres, soit par manque de temps ou par manque d'intérêt.



**Figure 5.8.1** Formes représentatives du discours des membres femmes sur la conception de performance

Chez les répondants hommes, le discours de la performance se décrit comme suit :

**Classe 1** : le pouvoir féminin constaté (14%)

*Citation 1* : « il y a des gens très compétents dans des spécialités, puis il y a des gens qui sont là pour représenter des choses, leur compétence est d'être

*représentant et pas nécessairement compétent, je les trouve très bons, le pouvoir est entre les mains de Mme ... et Mme, ..., et qui à part, et les intervenants autour de la table qui représentent les gens de l'hôpital, ...».*

*Citation 2 : « en disant qu'ils ont été choisis parce que il y a de la construction à faire, et puis il y a plus d'hommes là dedans, etc, le reste c'est des institutions, il y a une femme qui vient d'être nommée de ..., ça peut-être un autre pouvoir, si vous regardez ça ensemble, il y a un pouvoir de femmes très important, ... ».*

Le discours de cette classe fait le lien entre la prise de décision et le pouvoir qui découle, en plus de son domaine de compétence, de l'organisme d'où provient le membre. La valeur apportée par les membres est considérée au même titre que le renom de l'institution qu'ils représentent.

#### **Classe 2 : soumettre des idées pour l'institution (23%)**

*Citation 1 : « je viens pas ici parce que je veux faire en sorte que l'enfant de ma belle sœur passe avant les autres, ça pourrait être des enjeux comme ceux là qu'ils décideraient, mais, non c'est pas ça, l'idée c'est que ils viennent ici pour amener des idées, ...».*

*Citation 2 : « quand les gens arrivent ici le soir, on sait que ce qu'ils veulent c'est une institution performante, et ils ont pas d'enjeux personnels ou de choses, ils viennent pas faire valoir leur point, ... ».*

*Citation 3 : « ce qu'il faudrait faire c'est prendre, moi j'ai visité, j'ai passé quelques heures à visiter, mais j'aurais aimé avoir une espèce de l'executive summary de 50 pages, ... ».*

Le discours de cette classe s'intéresse à l'apport des membres en termes d'idées contributives pour l'institution, selon la mission partagée par tous. Aussi, on discute les problèmes liés au fonctionnement interne au CA, notamment, le manque

d'information à l'accueil des nouveaux membres, le choix des horaires, ainsi que les contraintes émanant du contexte, comme par exemple les problèmes de financement.

**Classe 3** : la question de validation des pertes (21%)

*Citation 1* : « ça n'a aucun bon sens, pas d'affaires, j'ai le droit de faire des déficits, change la loi, ce qu'on doit faire c'est qu'on doit contrôler, les hôpitaux ont besoin d'un autre contrôle que d'un trou dans la tête, ils n'ont pas besoin d'aucun contrôle, ... ».

*Citation 2* : « je pense que quand on arrive là, il y a une responsabilité partagée entre l'appareil bureaucratique, gouvernemental et le conseil, j'ai accepté ça pour un hôpital parce que quand même, ça appartient au public, et on a des institutions qui font qu'on élit des gens, c'est complexe, et donc, je pense que ça justifie à mon sens, le rôle du gouvernement dans cette dynamique, face à ces institutions là , ... ».

*Citation 3* : « ne pas contourner c'est atteindre l'objectif, à toutes les années nous avons une perte et la perte est approuvée, elle est approuvée par un autre niveau, et qui finance la perte, l'hôpital, il s'en va à la banque, ... ».

Le discours de cette classe mentionne les problématiques découlant de quelques réglementations, notamment celle régissant les pertes, non permises mais quelques fois approuvées. Le CA se trouve ainsi appelé à démontrer les efforts engagés pour bénéficier de ces dérogations à la règle, et justifier des pertes liées à l'activité et aux sources de financement.

**Classe 4** : la collégialité valorisée (14%)

*Citation 1* : « mais ça permet en même temps d'avoir une richesse de personnes sur ce conseil, j'ai pas 40 ans d'expérience derrière moi, mais je vois là des personnes de milieux que je croyais jamais rencontrer, ... ».

*Citation 2 : « j'ai peu d'expérience, mais je compare à moi les personnes qui m'entourent qui ont des compétences différentes, mais des expériences tellement plus longues en partie à cause de l'âge, que ça fait du comité auquel j'ai siégé d'après moi le plus compétent que j'ai vu, ... ».*

*Citation 3 : « c'est des personnes qui viennent de tellement de milieux différents, puis qui ont des feuilles de route personnelles tellement volumineuses, que ça ne peut que faire un conseil qui est riche, l'autre chose, c'est que en même temps on a la chance que ce soit des personnes qui s'entendent bien ensemble, qui ont une certaine complicité et qui sont des personnes organisées, ... ».*

Le discours de cette classe complimente l'appartenance au groupe du CA en considérant les différents backgrounds qu'il exploite en son sein. De ce fait, on fait valoir l'atmosphère de partage, de confiance et de complicité qui caractérise la prise de décision.

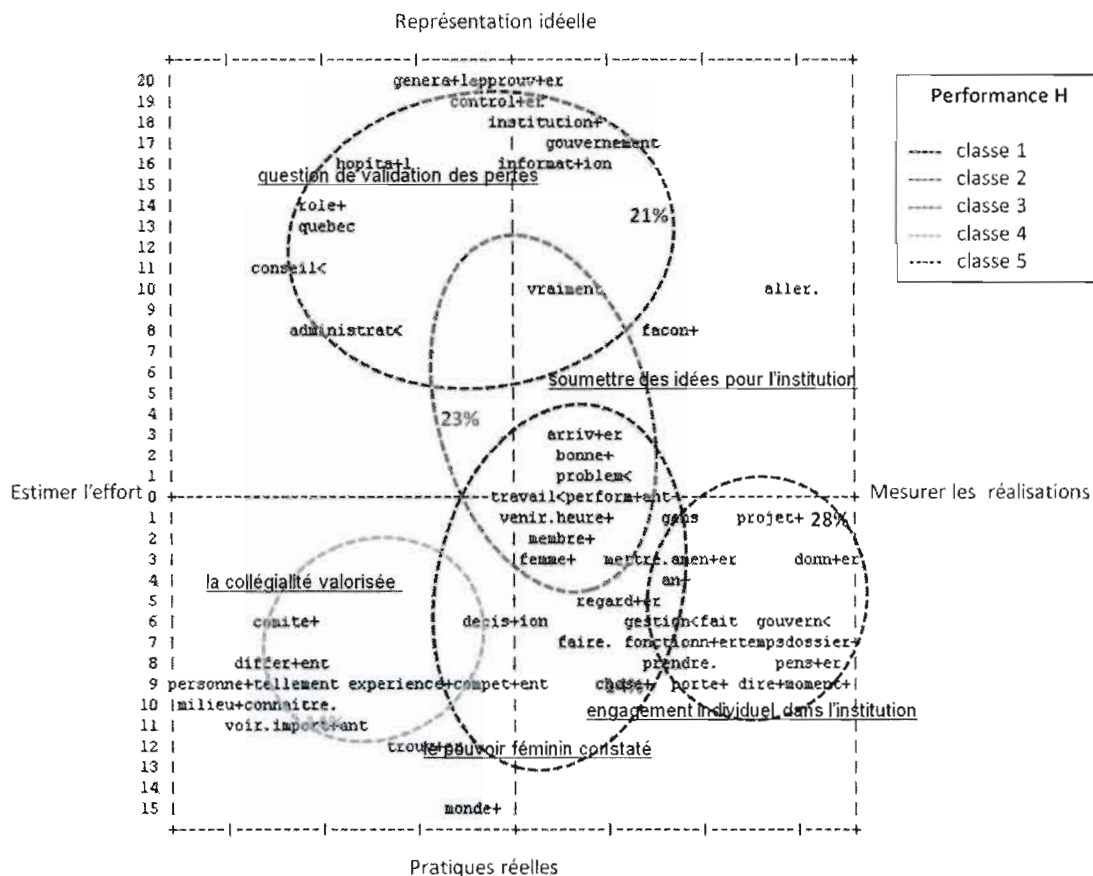
#### **Classe 5 : engagement individuel dans l'institution (28%)**

*Citation 1 : « les présences, les interventions, et puis si ce sont de bonnes interventions, est ce que c'est à point, ... ».*

*Citation 2 : « il est là pour défendre les enfants de SJ, il est là pour défendre la qualité des soins d'ici, ... ».*

*Citation 3 : « il devrait prendre avantage sur le fait que c'est un hôpital pédiatrique de renom, on peut dire on se met debout, on veut ça, ... ».*

Le discours de cette classe se concentre sur la contribution exclusive et personnelle de tous les membres, chacun selon sa compétence distinctive à la réalisation de la mission conférée à l'institution. La prise de décision doit s'orienter adéquatement pour servir l'Hôpital, à la base de l'engagement réel et individuel de tous les membres.



**Figure 5.8.2** Formes représentatives du discours des membres hommes sur la conception de performance

En résumé, on constate que pour 36% des femmes, le déroulement de la prise de décision souffre d'insuffisance quant aux discussions et débats engagés, le compromis étant préalablement négocié ; un autre pourcentage équivalent, 35% des répondantes, pense à la nécessité de déployer un effort d'engagement dans le traitement des dossiers de façon à pouvoir aboutir à une décision collective ; pour 29%, la performance se traduit par la réalisation et l'orientation des projets de l'institution.

Pour les répondants hommes, la performance repose pour 28%, sur l'utilité des contributions personnelles de chaque membre selon son engagement individuel, pour une proportion de 23%, elle se réalise par les idées utiles que l'on apporte au CA, et



est finalement, question pour 21%, de la justification que l'on fait des pertes liées à l'activité de l'Hôpital. Pour la proportion restante, on invoque le pouvoir accordé aux femmes et les liens de collégialité tissés au sein du CA.

En définitif, la performance pour les femmes repose sur la nécessité d'engager davantage de concertation autour de la décision, ce qui exige une implication collective dans les réalisations de projets. Pour les hommes, la performance est fonction de la contribution et des idées procurées pour l'institution, et ce en termes d'implication individuelle dans l'orientation de l'institution.

*Filon : Généralement, la notion de performance pour les membres femmes est traduite, suivant une implication collective dans la réalisation des projets, par la nécessité de réaliser davantage de concertation décisionnelle ; pour les membres hommes, cette notion se base sur la contribution et les idées apportées, par l'implication individuelle dans l'orientation de l'organisation.*

#### *Thème : conception - rôle de l'administrateur*

Ce thème renvoie à la conception du rôle que doit assumer l'administrateur au sein du CA.

L'espace de compréhension de cette notion est délimité par deux axes. Sur l'axe horizontal, est représenté le rôle en lien avec la responsabilité du maintien et de la négociation des ressources. Sur l'axe vertical, on représente la conception du rôle de l'administrateur selon s'il s'agit d'une tâche de nature stratégique ou politique, ou d'une fonction spécifique selon la situation présentée.

Le traitement textuel des réponses livre une classification en cinq classes pour les administratrices femmes et en quatre classes pour les administrateurs hommes.

Pour les membres femmes, le discours sur le rôle de l'administrateur peut être représenté comme suit :

**Classe 1 : l'art de bien cibler ses interventions (24%)**

*Citation 1 : « ... beaucoup plus innée de prendre le téléphone, appeler et dire voilà, on fait ça, vient, alors il y a beaucoup de femmes qui ont quitté à cause de ça, elles ne se sentaient pas à l'aise, et moi j'ai fait, ... ».*

*Citation 2 : « je regrette tellement, là je me suis dis, si je dis ça, l'affaire qui est arrivée c'est que tout le monde, j'ai bien vu autour de la table que dès le départ tout le monde était d'accord, ce projet là, tout le monde est d'accord avec ça, et j'ai dit et ben moi si je viens leur dire, là je vais revenir un peu et puis tout le monde avait l'air d'accord, ... ».*

*Citation 3 : « tout d'abord tu te questionnes, je vais contribuer à quoi moi ici, qu'est ce que je viens faire, tu admires tout le monde autour de la table, et puis toi, tu te regarde en disant, oui mais bon, et petit à petit, ... ».*

Le terme intervention exprime, tel que utilisé dans les précédentes sections de ce chapitre, l'action de formuler une proposition, un commentaire, ou une information, durant les délibérations du CA.

Le discours de cette classe discute la nécessité de bien cerner son propos avant d'intervenir dans le sens où l'on doit l'ajuster au degré d'imperméabilité de la discussion. L'on craint quelques fois de l'insuffisance de perceptibilité de l'intervention de la part du reste du groupe, ce qui influe sur la capacité de convaincre. En prenant du recul, l'administratrice peut déceler le moment adéquat pour que l'intervention soit convenablement reçue.

**Classe 2 : l'art d'intervenir et de surveiller (12%)**

*Citation 1 : « il est très intelligent, fait que il le fait avec une certaine naïveté, ça passe très bien, mais en même temps, il sait très bien ce qu'il dit, ah moi je ne suis pas tellement au courant, mais je me demande telle affaire, ... ».*

*Citation 2 : « je pense que ça c'est un autre des rôles du conseil, c'est de remettre en question ce qu'on nous présente pour être sûr que c'est le bon choix qu'on fait, ... ».*

Le discours de cette classe explique la nécessité de garder un suivi continu sur les recommandations présentées au CA. Cependant, il est nécessaire de demeurer subtil dans les commentaires, en faisant en sorte de rester attentif aux décisions.

**Classe 3** : recommandations des comités, bases des décisions (22%)

*Citation 1 : « la plupart des décisions sont discutées en comités, et le comité peut prendre le temps de l'analyser, puis quand le comité arrive avec la décision au conseil, le dossier a déjà été analysé, plus les gens de l'interne, ... ».*

*Citation 2 : « et là le comité arrive avec dans le fond la recommandation au conseil, bon, s'il y a quelqu'un qui veut partager une expérience qu'on aurait pas eu au comité, mais c'est rare, c'est rare que les propositions qui sont faites à une séance, sont la plupart du temps, analysées d'abord à l'intérieur du comité, mais avant ça le comité de l'hôpital, toute la ligne hiérarchique de l'hôpital, ... ».*

Le discours de cette classe présente le rôle capital du travail des comités dans la prise de décision. Le CA, même en déléguant l'analyse détaillée d'un sujet à un comité, considère aussi le point de vue des personnes concernées à l'intérieur de l'Hôpital. Ainsi, les recommandations proposées par les comités sont les ingrédients essentiels à la décision finale.

**Classe 4** : variation sur la dynamique en deux temps (27%)

*Citation 1 : « ils ont déjà fait la consultation, ou les réponses sont presque toutes là, ok, alors bon on va tout simplement faire nos auditions, comme je disais tantôt, c'est très technique, dans le comité... là c'est différent, ... ».*

*Citation 2 : « ils nous amènent la politique de contention, ils nous font un résumé de ce qu'elle est et ils nous demandent de l'adopter, dans le comité on va dans le détail, ... ».*

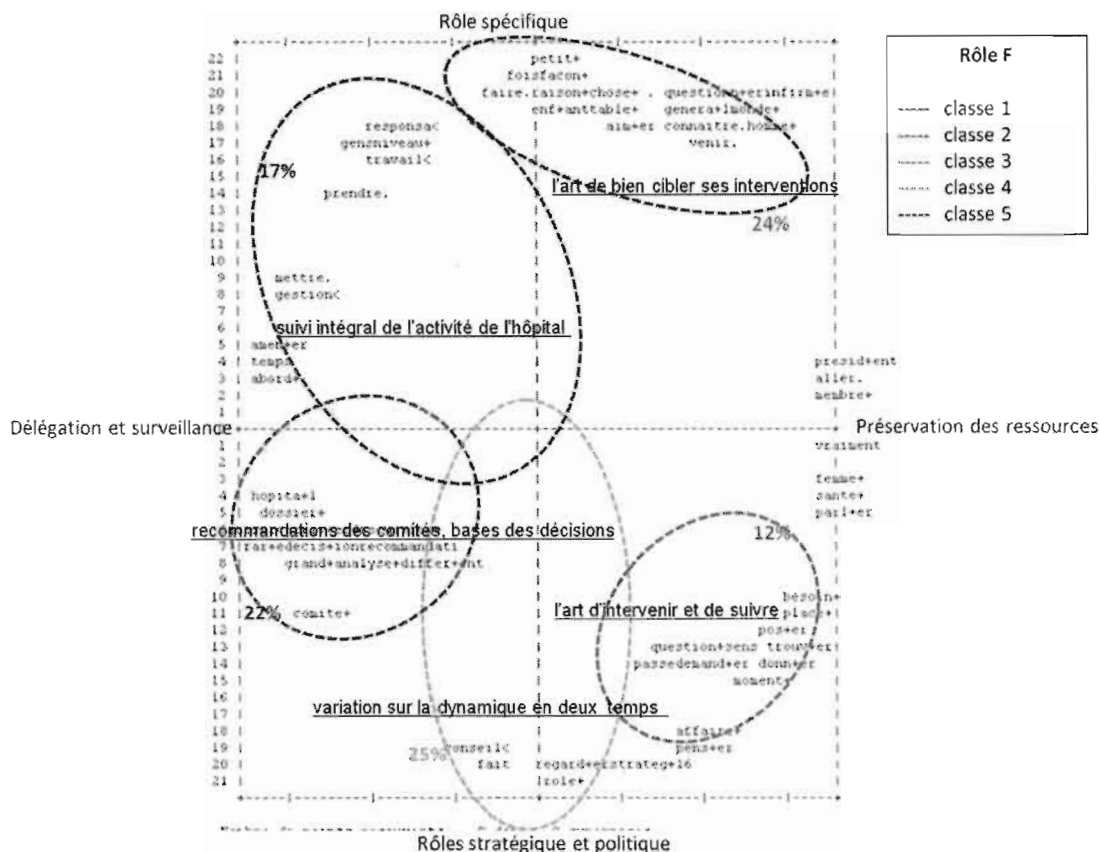
Le discours de cette classe décrit une méthode de prise de décision qui se fie au travail des comités, et fait appel au jugement pour choisir parmi les alternatives possibles. Ainsi, la décision se construit en grande partie suivant le travail préalable des comités, pour analyser les solutions et établir un compromis, avant que le CA ne se prononce sur la décision finale.

**Classe 5 : suivi intégral de l'activité de l'hôpital (17%)**

*Citation 1 : « ... ici dans le fond, on est là pour défendre les besoins et la qualité des soins aux patients, dans le fond notre rôle on l'exerce par se poser des questions puis s'assurer que les rapports de gestion qu'on a reflètent bien la vraiment, ... ».*

*Citation 2 : « s'assurer que l'hôpital n'est pas dans le trou au niveau monétaire, là je pense que c'est toujours un gros point, s'assurer où est ce qu'on est dans le budget, donc, s'assurer que tout tient la route finalement, et que on s'en va dans la , ... ».*

Le discours de cette classe stipule que le rôle du CA s'inscrit dans une perspective intégrale suivant la mission de l'institution. De ce fait, il faut assurer un suivi permanent de toute l'activité de l'Hôpital sur tous les plans, notamment les soins, la gérance, le financement.



**Figure 5.9.1** Formes représentatives du discours des membres femmes sur la conception du rôle de l'administrateur

Pour les membres hommes, le discours sur le rôle de l'administrateur, et par extension celui du CA, peut être représenté comme suit :

**Classe 1 : rôle stratégique et politique (39%)**

*Citation 1 : « notre rôle se situe surtout au niveau des politiques en haut, on établit les grandes politiques, et les gestionnaires doivent s'assurer de les mettre en place, mais souvent cibler les grandes politiques, c'est un jeu qui se fait des deux côtés, ... ».*

*Citation 2 : « on satisfait des groupes d'intérêts à l'intérieur d'un organisme complexe, et ça veut dire de ne pas faire de la gouvernance, mais faire de la*

*politique, faire une plate forme d'expression, je sais pas comment l'appeler ce groupe, ...».*

Le discours de cette classe s'intéresse au rôle du CA en ce qui a trait aux fonctions stratégiques, dans l'élaboration des orientations de l'Hôpital, et politiques, dans l'opération d'arbitrage que l'on est appelé à assurer entre les divers intérêts de différents acteurs. L'intérêt du rôle de l'administrateur est porté à un niveau méta, en s'intéressant aux orientations globales de toute l'institution.

**Classe 2 : responsabilité de questionner (44%)**

*Citation 1 : «ça veut dire que justement, il faut que les membres qui sont assis ici, interrogent, questionnent, cherchent à savoir la vérité, toujours plus loin que la première présentation qu'on a comme du directeur général ou du directeur en charge du dossier, ... ».*

*Citation 2 : « moi, en tant que membre du conseil, je veux voir toutes les étapes, puis la chronologie des événements avec les gens impliqués là dedans, ils peuvent poursuivre d'autres façons, mais ça c'est l'initiative du membre, il faut que toi comme membre tu décides vraiment d'aller dans ton dossier, d'interroger, de questionner, ...».*

Le discours de cette classe met de l'avant l'importance pour le CA que le membre pratique sa responsabilité de questionner et de s'informer de façon à éclairer la prise de décision. Cette nécessité de questionner les décisions, informations ou recommandations, prend une forme systématique, dans le sens où l'on s'intéresse à tous les types de sujets faisant l'objet des délibérations au CA.

**Classe 3 : suivi des dossiers des ressources (9%)**

*Citation 1 : « compte tenu de la dynamique entre le ministère et la direction de l'hôpital, de l'agence, c'est là que se jouent le développement des budgets, des objectifs financiers et autres, et le respect du suivi de ça, ... ».*

*Citation 2 : « de pas être à la merci de je sais pas moi, le vérificateur ou le directeur des finances qui arrivent à un moment donné avec les états financiers, puis là on joue du violon tout le monde s'embarque, ... ».*

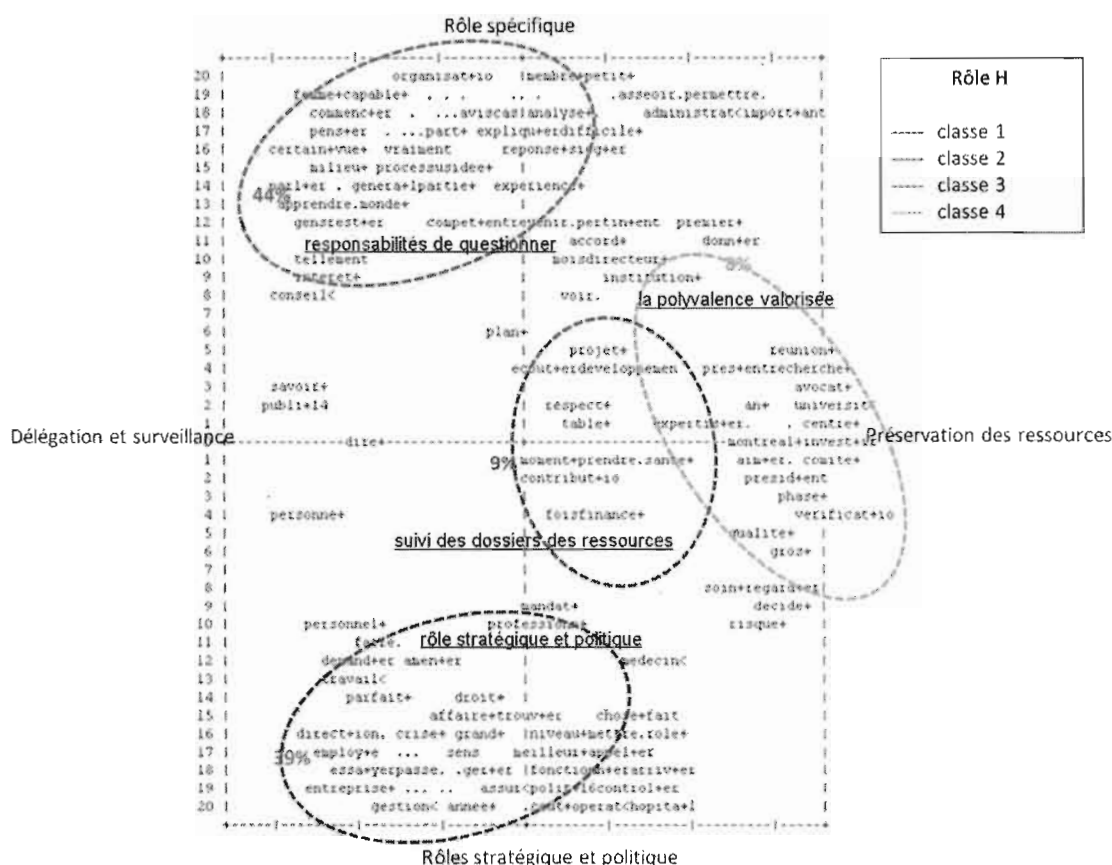
Le discours de cette classe évoque l'obligation du CA d'assumer la communication avec les différentes instances du système, et ce dans le but de négocier les capitaux financiers nécessaires à l'expansion de l'Hôpital. Aussi, à un autre niveau, il incombe au CA de vérifier le maintien et d'assurer le développement de ses ressources.

**Classe 4 : la polyvalence valorisée (8%)**

*Citation 1 : « quelles sont les spécialités de l'hôpital, quels sont les problèmes rattachés à l'hôpital, tous les hôpitaux ont des problèmes, ... ».*

*Citation 2 : « on désigne un lieu, généralement on le fait pour reconnaître, soit un bienfaiteur ou quelqu'un qui s'est illustré par sa pratique, et aussi le comité de vérification, vérification, toponymie, vigilance et qualité des soins moi je dis que il y a beaucoup, des fois on voit le rôle de l'administrateur qui n'est pas à la séance même, il se prépare avant, ... ».*

Le discours de cette classe prône la multiplicité des rôles qu'il incombe à l'administrateur d'assumer, suivant éventuellement la nature des problèmes spécifiques à l'organisation. Ainsi, dans une optique prospective, l'administrateur est tenu d'observer ses fonctions et ce même en dehors des séances du CA.



**Figure 5.9.2** Formes représentatives du discours des membres hommes sur la conception du rôle de l'administrateur

En résumé, outre la mention de la dynamique en deux temps qui façonne le fonctionnement du CA, on constate que les membres femmes, selon des proportions approximativement égales, pensent que le rôle de l'administrateur est pratiqué suivant une opération de ciblage et de préparation des interventions aux séances, notamment par le choix du moment opportun de perceptibilité positive de l'auditoire. Ce rôle s'accomplit spécialement dans les rencontres des comités, dont les recommandations constituent les ingrédients de base des décisions. La proportion restante considère l'importance d'effectuer un suivi continu et intégral de toute l'activité de l'Hôpital. Pour les répondants hommes, à 44% on croit que le rôle de l'administrateur est de questionner systématiquement toutes les informations soumises en rapport avec les



sujets traités, à 39% on s'intéresse au caractère stratégique et politique du rôle de l'administrateur. La proportion restante invoque le suivi et le maintien des ressources, ainsi que les qualités de polyvalence de l'administrateur.

En définitif, pour les femmes, le rôle de l'administrateur, implique une opération de préparation et de ciblage des interventions selon la perceptibilité ressentie des autres membres, et se pratique surtout dans les travaux des comités pour formuler les recommandations. Pour les hommes, ce rôle se conjugue par le questionnement systématique considérant l'importance stratégique et politique qu'il implique.

*Filon : En majorité, les femmes administratrices conçoivent leur rôle par le ciblage et la préparation des interventions, suivant le degré de perceptibilité des autres membres, et par leur implication dans la formulation des recommandations dans les comités ; pour les hommes administrateurs, le rôle essentiel est de questionner systématiquement les informations soumises, il se positionne à un niveau stratégique et politique.*

### 5.3.3. SYNTHÈSE DE SECTION

Cette section nous a procuré une représentation congruente des données du discours livrées par les réponses des entrevues. Ainsi, nous sommes arrivées à éclaircir les différences de conceptions des administrateurs des deux genres en ce qui a trait à des notions centrales de la problématique de la diversité du genre dans le CA. Les classes des formes représentatives, résultant de l'analyse informatisée des réponses, en fournissent en effet une description séante.

Le tableau suivant (5.23) propose une récapitulation des formes représentatives du discours des administrateurs concernant les différents thèmes, objets de la problématique de recherche. Comme pour la formulation des filons, la tendance générale des réponses est décrite suivant les pourcentages respectifs des classes par

rapport à l'ensemble du discours (Annexe 7 pour une liste détaillée). C'est ainsi que nous proposons de centrer notre discussion sur les classes représentant les plus grandes proportions, totalisant 70% environ, dans les deux séries de réponses.

**Tableau 5.23** Tendance des formes représentatives du discours des administrateurs

| Thème                   | Classes F  | Classes M  |
|-------------------------|--|--|
| Accès                   | les conditions culturelles favorables  | les compétences égales<br>la légitimité réglementaire                                  |
| Insertion               | la collégialité intra CA<br>la compréhension et le respect du jeu de rôles                 | l'adhésion aux valeurs sociales<br>la compréhension des règles et les liens personnels |
| Interaction             | la dynamique du compromis en deux temps<br>les liens personnels intra CA                   | la dynamique du compromis en deux temps<br>les femmes sont contraintes à s'affirmer    |
| Conceptions             |  |  |
| Compétence              | harmoniser de multiples attentes<br>exercer son influence                                  | décider avec jugement et professionnalisme<br>exercer son pouvoir discrétionnaire      |
| Composition             | priorité à la complémentarité des profils<br>variété dans la philosophie de vie            | l'administrateur, à la fois représentant et indépendant<br>la cooptation valorisée     |
| Pratique de gouvernance | responsabiliser sur la base de l'expertise<br>bonifier le processus décisionnel            | décision collective et rationnelle   |
| Performance             | concertation décisionnelle<br>implication et décision collectives                          | engagement individuel dans l'institution<br>soumettre des idées pour l'institution     |
| Rôle                    | l'art de bien cibler ses interventions<br>recommandations des comités, bases des décisions | responsabilité de questionner<br>rôle stratégique et politique                         |

Pour mieux cerner les composantes de notre modèle de la dynamique du genre dans le CA, faisant référence aux entrevues analysées, nous allons centrer notre discussion essentiellement autour de ces classes, qui représentent la tendance générale du discours du groupe des administrateurs.

## 5.4. SYNTHÈSE DU CHAPITRE 5

Dans ce chapitre, l'analyse des documents a permis de tracer la forme structurelle, en termes de composition et de processus du CA ; la description des données

enregistrées durant l'observation directe non participante a donné le portrait du déroulement des séances, concernant aussi bien les interventions des membres que les sujets débattus ; le traitement du discours des entrevues a fourni une reproduction plus précise des conceptions des administrateurs vis-à-vis de notions centrales de la problématique. Cette description, fondée sur une opération de classement et de catégorisation, ainsi que sur des tests statistiques, a permis de proposer des filons d'analyse dont la portée sera déterminée par le processus de triangulation.

Pour la documentation, nous proposons en remplacement des trois premiers filons se rapportant au lien de la structure de composition et de présidence des comités sur la gouvernance respective des activités des soins et du suivi, ainsi que sur la pratique de cette gouvernance, un énoncé résumé qui regroupe ces trois facteurs. Le deuxième filon issu de la documentation va guider notre compréhension du lien entre la revalorisation actuelle du rôle des femmes et la redéfinition de la gouvernance de la santé.

De l'observation, nous allons garder le filon qui articule la diversité du genre avec les traits comportementaux et la distribution des interventions des membres durant les séances. Le deuxième volet porte sur le filon qui fait le lien entre la redéfinition de la notion de gouvernance avec la présence distinguée des femmes aux séances du CA, comparées aux membres masculins.

L'analyse des entrevues a abouti à la formulation de filons correspondant à chacun des thèmes, selon la conception retenue par la majorité des membres masculins d'un côté et la majorité des membres féminins d'un autre côté et ce, en se basant sur la classification livrée par l'analyse du discours des deux genres.

Le débat engagé dans le chapitre suivant aboutit à l'établissement de notre modèle de la dynamique du genre dans le CA. Ainsi, suivant un processus de triangulation, notre discussion est articulée autour des filons identifiés dans le présent chapitre, suivant l'examen descriptif fait des données de la documentation, de l'observation et du discours.

## **CHAPITRE 6**

### **TRIANGULATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

L'analyse statistique et descriptive des données a permis d'offrir une image que nous avons construite du système de gouvernance, sous ses trois dimensions. En effet, une représentation des formes structurelles et des modalités fonctionnelles est fournie par l'analyse documentaire. Le traitement des données de l'observation trace le portrait de la dynamique dans le CA, par la description de quelques traits culturels suivant notamment les interventions, les débats, et la présence des membres. L'analyse informatisée des réponses aux entrevues décrit les conceptions concernant des notions fondamentales, et finalise la formulation des filons de compréhension.

Dans le chapitre final de cette thèse, la discussion que nous engageons suit, dans un processus de triangulation affinée des données, les différentes pistes de réflexion identifiées et ce, dans le but de valider nos résultats, et esquisser les contours de notre modèle final. En rappelant quelques uns des constats révélateurs du chapitre précédent, nous allons mener une discussion à la base des trois types de données. Il est organisé en huit sections, traitant chacun des thèmes de la problématique, et les objets des conceptions fondamentales à distinguer chez les deux genres.

Ainsi, les sections qui suivent sont consacrées respectivement, à l'accès, l'insertion, l'interaction, les conceptions : de compétence, de composition, de pratique de gouvernance, de performance et du rôle de l'administrateur. Pour chaque thème, il est question d'abord d'élaborer davantage le discours des administrateurs, en se référant aux classes identifiées dans le tableau récapitulatif des formes représentatives du discours (Tableau 6.1). Ensuite, il s'agit d'élargir la compréhension dégagée, en faisant des retours récurrents sur les résultats de l'analyse descriptive des données de l'observation et de la documentation. Dans une phase finale, la discussion consiste à confirmer, ou éventuellement infirmer, dans une approche multidimensionnelle le résultat validé par le processus de triangulation. La dernière section de ce chapitre est dédiée à rapporter les implications de la recherche sur les plans théorique et pratique,

rappeler les limites de la recherche, et investiguer quelques pistes de recherche futures.

## 6.1. DIVERSITÉ DU GENRE ET ACCÈS AU CA

Dans cette section, il s'agit de confronter les données de différentes sources, afin de valider les conclusions concernant l'accès au CA.

### 6.1.1. ENTREVUES

Seulement le tiers des répondantes mentionne les clans masculins (*boys' club*) comme principal empêchement à l'accès au CA. Les femmes interrogées pensent, en majorité, que le contexte actuel est très favorable à la parité des genres. Ces conditions culturelles environnantes se manifestent dans les sphères professionnelle et sociale.

Sur un plan professionnel, il s'agit de mécanismes institutionnels mis à la disposition des administrateurs, pour leur permettre l'accès aux postes du CA. Notons, à titre indicatif, les processus de nomination et de représentation démocratique et transparente des différentes PP. Il faut dire qu'on ne peut en aucun cas y soupçonner l'ombre de discrimination à l'égard des femmes. Toutefois, ces modes de désignation, fondés sur la rivalité et la compétition ne semblent pas animer les femmes administrateurs, qui font face à une panoplie d'obligations qui relèvent d'autres gabarits, entre autres, familial.

En effet, une administratrice aguerrie dans ce CA avance à ce propos que, les femmes professionnellement compétentes sont souvent contraintes de s'éclipser quelques années, le temps d'avoir des enfants. Regagner la course vers un siège du CA devient très pénible par la suite. Un répondant se plaignait du manque d'intérêt chez les femmes reconnues compétentes. Celles ayant forgé une place dans ce champ, se trouvent tellement convoitées qu'on les invite incessamment dans plusieurs CA.

Donc, les femmes qui ont réussi à persister pour rejoindre la sphère du CA, disposent de parcours peu uniformes, où les périodes de transition sont plus fréquentes, comparées à leurs collègues hommes, ayant suivi un cheminement avec moins de variances. Dans ce sens, mon répondant avait déploré à titre d'exemple, le machisme des procédures de titularisation appliquées aux jeunes professeures au même titre que les professeurs, sachant qu'ils ne font nullement face aux mêmes exigences, comme pendant la période de maternité. Ainsi, le dilemme auquel les femmes sont confrontées est fabriqué, et quelques fois maintenu, par le système, dont les efforts visent paradoxalement l'élimination de la discrimination au travail.

Sur le plan social, les normes valorisées par la société facilitent de plus en plus aux femmes de réussir leur carrière professionnelle. Le changement radical des mentalités a impliqué que l'on s'attend de la femme qui fait preuve de talent qu'elle soit aussi présente et aussi efficace que son homologue homme et ce, dans tous les domaines. Ce faisant, on impose à la femme, qui doit exceller sur tous les fronts, des contraintes calquées sur le modèle masculin, les différences entre les genres, notamment sur le plan familial, ne sont pas considérées.

Les hommes interviewés pensent, en majorité, que les femmes reconnues compétentes sont automatiquement sollicitées pour siéger sur le CA. Techniquement, les barrières d'accès au CA sont réellement abolies. Depuis des décennies, les efforts sont énormes pour instaurer et maintenir l'égalité des chances au travail. Actuellement, dans le monde démocratique, les discriminations en fonction du sexe au milieu organisationnel sont quasiment inexistantes. Le projet de Loi sur la parité vient corroborer ces efforts au Québec, et constituer un vrai levier pour abroger définitivement ces différenciations et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

Les hommes sont plus orientés dans leurs réponses à démontrer l'absence de tout obstacle visible à l'accès des femmes au CA. La compétence reconnue, ou bien une

légitimité de représentation assurée par la réglementation en vigueur, constitueraient un passeport certain vers le CA. On observe que l'argumentation est axée autour de facteurs tangibles, irréfutables, car réels et visibles pour tous. La légitimité vis-à-vis de l'environnement se base, aux yeux des hommes, sur le profil des administrateurs en termes de représentation réglementaire ou encore de la formation. Pour les femmes, on pense plutôt aux aspects sociaux, notamment par l'évolution des normes et des valeurs facilitant l'accès au CA.

Les réponses des femmes, bien qu'abordant aussi des facteurs tangibles, demeurent plus globales, et moins tournées vers l'aspect structurel de l'organisation. En effet, en faisant référence explicitement à leurs vies sociales et familiales, elles établissent un lien direct entre leurs situations professionnelles et personnelles. Il s'agirait d'un style de pensée plus global qui embrasse des dimensions multiples. Les hommes s'appuient par contre sur des traits visibles caractérisant la compétence et l'expertise dûment attestées par la légitimité que procure la réglementation, ou bien par une formation et une expérience valables.

Donc, pour les femmes, l'accès est une question de contexte culturel, combinant les dimensions de la vie professionnelle et sociale, pour les hommes, c'est plutôt une résultante spontanée de la compétence reconnue pour le membre ou de sa légitimité de représentation réglementaire.

#### **6.1.2. DOCUMENTATION**

La présidente et la vice présidente du CA du CHUSJ sont des membres féminins. Outre le comité administratif, les femmes administratrices sont majoritaires dans quatre comités sur les cinq comités présidés par un membre féminin. Les femmes détiennent les postes clés dans ce CA. Les éléments culturels favorisant l'accès aux nouvelles administratrices et ce, aux niveaux professionnel et social, paraissent effectivement jouer un rôle positif pour faciliter leur promotion jusqu'au postes du CA.

L'histoire particulière du CHUSJ<sup>42</sup>, qui façonne de manière spécifique la culture de toute l'organisation, semble maintenir le statut fortement notable que l'on assigne aux femmes dans la pratique de gouvernance. Les postes de présidente et de vice présidente du CA ainsi que du comité administratif, sont dédiés aux femmes, et ce pour, vraisemblablement, un futur lointain. Une proposition imprévue de nommer un homme à la tête du CA il y a quelques années avait, en effet, reçu peu d'intérêt de la part des membres, les deux genres confondus.

La description des profils professionnels des membres administratrices femmes<sup>43</sup> témoigne d'un niveau d'instruction très élevé. L'expérience en gouvernance est amplifiée pendant des décennies pour certaines d'entre elles. La compétence d'une grande majorité de ces femmes est largement démontrée et collectivement reconnue. Plusieurs de ces membres détiennent la présidence de comités clés et sont présentes dans le traitement de dossiers stratégiques.

L'examen de la documentation a aussi démontré la concentration des femmes dans la composition et la présidence de comités<sup>44</sup> ayant pour tâches principales les activités de soins. Considérant le bassin des femmes spécialistes dans ces domaines, reconnues qualifiées pour siéger dans le CA, il semble que cette réalité traduit l'idée que l'accès résulte effectivement de la compétence reconnue et recherchée dans la nomination des nouveaux membres.

Par ailleurs, l'arrivée d'une nouvelle membre spécialisée en finances a favorisé l'entrée des femmes dans le comité du budget, longtemps dominé par des membres hommes. Ce constat valide la primauté de la compétence dans la désignation des membres au CA.

---

<sup>42</sup> Chapitre 2, tableau 2.2

<sup>43</sup> Chapitre 5, tableaux 5.18, 5.19, 5.20

<sup>44</sup> Chapitre 5, tableaux 5.3, 5.4, 5.5, 5.6



La structure des comités majoritairement masculins<sup>45</sup> consacre aussi cette idée d'accès par la compétence. Les hommes composant ces comités et ceux qui les président sont hautement qualifiés dans leurs domaines. La description de leurs profils<sup>46</sup> atteste d'un niveau d'instruction élevé et d'une expérience notoire qui s'étale sur plusieurs années dans des domaines stratégiques incontournables.

Ainsi, il semble que l'accès au CA est effectivement conditionné par le contexte culturel et la compétence reconnue.

### **6.1.3. OBSERVATION**

L'opération d'observation directe non participante menée pendant une année dans le CA du CHUSJ portait sur les séances du CA. Nous n'étions donc pas en mesure d'assister au processus de nomination des nouveaux membres qui se déroule en comité ou en huis clos.

Toutefois, étant donné que la problématique de l'accès au CA relève d'une dimension qui dépasse les frontières du CA, et se rapporte à des facteurs macro découlant du contexte global notamment réglementaire, et que l'observation des membres s'est effectuée après leur arrivée au CA, nous ne pouvons que valider nos conclusions en nous basant sur l'analyse des documents et le traitement automatisé du discours.

### **6.1.4. DISCUSSION**

Au cours des dernières décennies, nous avons assisté à une réelle révolution dans la conception de la situation des femmes dans les organisations. L'équité professionnelle, jadis assurée par des réglementations, s'enracine actuellement dans les comportements et les valeurs quotidiennes. Dans un univers mondialisé et très

---

<sup>45</sup> Chapitre 5, tableaux 5.8, 5.9, 5.10, 5.11

<sup>46</sup> Chapitre 5, tableaux 5.18, 5.19, 5.20

ouvert, l'homogénéité des groupes humains n'est plus aussi encourue, on encourage par contre la diversité des opinions et des conceptions. Selon les experts, un des principaux défis du management moderne se situerait de nos jours, au niveau de l'exploitation des opportunités multiples que procure la diversité (Hamel, 2009).

Si en 1977, dans un ouvrage marquant, « *Men and women of the corporation* », la consultante Kanter relate vertueusement les contraintes d'incertitude et les besoins de maintenir de la conformité ressentis par les managers hommes, ayant imposé des obstacles invisibles et incontournables à l'accès des femmes au CA. La psychologue Pinker confirme en 2009 dans un livre récent, l'absence de toutes les barrières visibles d'ordre sexuel au milieu professionnel.

Toutefois, des recherches récentes démontrent la présence de quelques freins imperceptibles de natures culturelle et structurelle, quant à la promotion des femmes aux sphères décisionnelles, traditionnellement masculines tel que le CA. Citons entre autres les résultats publiés par les études de Burke et Mattis (2000), de Oakley (2000), de Carter et al. (2003, 2007), et de Kramer et al. (2006). On doit néanmoins noter que ces recherches se rapportent au domaine de la corporation privée.

Pour l'organisation publique, une recherche récente réalisée au Québec distingue les obstacles structurels et personnels (Brière et Rinfret, 2009). Les auteures concluent que les obstacles de nature structurelle découlent de la logique du *boys' club* qui domine au CA, et aussi du processus de nomination et de sélection des nouveaux membres. Concernant les obstacles de nature personnelle, les chercheuses avancent les contraintes liées à la conciliation travail – famille, ainsi que l'effet du manque de confiance chez les femmes administratrices. Cependant, dans le domaine spécifique de la santé, un domaine historiquement qualifié de féminin, force est de constater, notamment à travers les résultats de la présente recherche, que les obstacles structurels d'accès des femmes au CA sont apparemment quasi inexistant.

Dans notre cas d'étude, les femmes comptent 9 membres parmi 23 administrateurs. Partant de la théorie de Kanter (1977), qui établit à 15% le seuil de la représentation des femmes pour que leur présence ait une influence sur le processus décisionnel du groupe, nous pouvons donc confirmer que nous ne sommes pas en présence d'une situation de *tokenisme*. Par ailleurs, chez les deux genres, le consensus est établi sur la nécessité de recruter les femmes jugées compétentes, qualifiées, et aussi particulièrement engagées.

Mais, ces constats concernent des femmes qui sont déjà arrivées à accéder au CA, suite à des efforts énormes en termes d'implication. Ayant assurément bâti une réputation et une visibilité dans le réseau des nominations, les membres féminins interviewées reconnaissent la présence d'une culture favorable à faciliter leur accès au CA. Ces femmes possèdent un historique professionnel aussi riche que celui vécu par leurs collègues. De cette constatation émerge une nouvelle problématique qui dépasse la simple sympathie éprouvée pour les femmes qui inspirent à une carrière d'administratrice, et se rapporte intimement au canevas que l'on valorise pour effectuer le choix des membres, qui demeure, avouons le, calqué sur un modèle masculin et néglige les contraintes autres que professionnelles auxquelles toutes les femmes sont confrontées. En effet, Pinker (2009) démontre, à travers un suivi étoffé de la carrière réussie de femmes hautement placées dans des organisations, que le modèle de réussite tel que tracé par la société ne répond pas à toutes les aspirations, exigences et ambitions, des professionnelles femmes.

Faciliter l'accès au CA, revient-il seulement au partage d'une culture favorable à cela, ou impose t-il aussi une transformation complète des modèles de référence ? tel est l'essentiel enjeu futur de la diversité du genre dans le CA.

### 6.1.5. SYNTHÈSE DE SECTION

La problématique d'accès au CA a été abordée en faisant appel à des facteurs structurels, notamment la compétence et la réglementation, et culturels, concernant les conditions sociales et professionnelles. Pour ce qui est de la mission, à savoir l'établissement de la parité du genre, on constate que cette dimension du système de gouvernance soulève un intérêt implicite chez tous les intervenants.

**Donc, les informations d'entrevues et de la documentation approuvent mutuellement l'idée que la question d'accès au CA se traduit pour les femmes par des facteurs culturels favorables découlant des contextes professionnel, social et familial, elle se résume pour les hommes, à la compétence reconnue et la légitimité réglementaire.**

## 6.2. DIVERSITÉ DU GENRE ET CAPACITÉ D'INSERTION

À présent, on se penche sur la triangulation des données pour valider nos conclusions concernant l'insertion dans le CA.

### 6.2.1. ENTREVUES

Chez les femmes, les réponses à la question sur les capacités d'insertion mettent en évidence l'effort engagé pour activer différentes sources d'information assurant une bonne compréhension du fonctionnement. Une femme membre disait à ce propos :

*« Premièrement c'est de m'intéresser à ce qu'ils disaient, puis lire évidemment, aller chercher de la documentation ailleurs s'il y avait quelque chose que je ne comprenais pas ou pour poser des questions, que ce soit sur Internet ou avec aussi, je sais pas moi, Mme... ».*

Il s'agit aussi d'assimiler les règles du jeu de rôles en place. Une autre réponse illustre parfaitement cette idée :

*« moi j'en ai 3, un qui est de bien comprendre le cadre de référence de la business, c'est primordial, parce que si tu comprends pas tu vas faire des interventions qui seront pas bien senties, des interventions qui seront pas appropriées, et puis les gens vont dire, qu'est ce que cette personne là vient faire autour de la table, bien comprendre le cadre de référence. Le deuxième élément c'est évaluer la stratégie d'allier et donc, c'est qui les joueurs importants pour ce conseil, avec qui je dois créer un contact, et puis comment je le fais. Et le troisième élément, c'est il faut s'impliquer, il faut prendre en charge un comité, il faut s'asseoir sur un comité, les gens du conseil vont savoir que c'est pas juste une, 2, 3 personnes qui sont impliquées,... ».*

Comme c'était le cas pour l'accès au CA, suivant la même logique qui impose de la résistance à toute épreuve technique pour se forger une place parmi les membres et pairs, les femmes accordent beaucoup d'importance à l'assimilation des règles de fonctionnement et d'attribution des rôles dans le CA. En s'imprégnant du jeu de rôles latent, tel qu'établi entre les *joueurs* décideurs, c'est ainsi qu'elles peuvent s'assurer d'avoir la bonne réponse le moment venu, et prouver de ce fait la légitimité de leur nomination. Elles sont donc plus présentes aux séances et exploitent leurs aptitudes pour le renforcement des liens de collégialité avec les autres membres.

Chez les administrateurs masculins, la vision est autre. Un membre homme disait, en évoquant la stratégie convenable pour s'adapter au CA :

*« la meilleure chose au début c'est plus d'écoute, beaucoup d'écoute, d'analyser la structure du pouvoir autour de la table qui est subtile à comprendre... ».*

Un autre exprime plus explicitement cette tendance à se conformer en disant :

*« j'écoute beaucoup ce que les autres disent, et après ça, j'essaie de voir si ce que je suis en train de faire est la même chose que les gens qui sont là, beaucoup d'entre eux essaient d'améliorer les choses, donc si vous êtes dans la même mode ..., on va faire avancer les choses ... ».*

Un autre disait à propos de sa stratégie d'insertion :

*« la 1ère chose c'était d'écouter, ce qui est pas une de mes forces, j'aime bien participer, alors c'était d'écouter et de me discipliner à écouter, essayer de comprendre, analyser les gens autour de la table, voir qui était qui, faire une tête sur chaque personne qui était là, les enjeux, quels étaient leurs enjeux à défendre, quelles étaient leurs positions et pourquoi ils avaient ces positions là, ... ».*

Pour les hommes, l'insertion passe d'abord par des valeurs implicitement partagées par tout le groupe, plutôt que par les règles et les conventions prédéfinies. Ce processus dépend d'une opération de tri pour comprendre et assimiler les valeurs informelles qui procurent davantage de renommée et d'influence. Tisser des liens personnels et prouver sa compétence en apportant des connaissances tangibles, se situent en une seconde position.

Les hommes, en faisant en sorte d'adhérer aux normes implicites et valeurs du groupe, arrivent à s'infiltrer dans les circuits qui leurs garantissent d'étendre leur pouvoir sur la prise de décision. Ainsi, les nouveaux membres hommes commencent par viser les comités clés du CA, notamment la vérification et les investissements. L'objectif étant de bâtir la crédibilité, les liens personnels peuvent déborder des frontières du CA.

Un programme d'accueil et d'information est destiné à tous les nouveaux membres. Aussi, une formation sur les responsabilités et les rôles du CA est organisée par l'Agence régionale de santé et des services sociaux. On n'observe pas de différence dans la notion de l'insertion sous son aspect technique. Pour les deux genres, la procédure d'accueil, quoi que jugée insuffisante par quelques administrateurs, demeure importante pour assurer le premier contact avec l'institution.

Par contre, suivant un autre ordre d'idées, à leur arrivée au CA, les nouveaux membres se soucient généralement d'établir leur légitimité et d'authentifier leur statut. La différence dans les capacités d'insertion développées par les deux genres

découle définitivement de l'obligation ressentie par les femmes de faire mieux, constamment, suivant la distribution des rôles établie. De peur de réduire la confiance dont elles jouissaient dans leurs réseaux professionnels, les femmes mettent davantage d'efforts pour prouver leur compétence et justifier leur nomination.

Une répondante racontait : *« j'avais l'impression que j'avais pas droit à l'erreur mais mes collègues masculins avaient droit à l'erreur dans la même situation »*.

Alors, est-ce leur propre initiative de s'investir davantage, ou est-ce un impératif du contexte ?

Cette phase d'insertion est, par la confirmation des administrateurs des deux genres, cruciale pour asseoir la légitimité et le statut. Mais, les capacités d'insertion développées par le nouveau membre sont abordées différemment. Si pour les femmes la stratégie d'insertion s'organise par les relations de collégialité et la nécessité de cerner les règles du jeu latent dans le fonctionnement du CA pour répondre adéquatement aux attentes, pour les hommes cette stratégie se conçoit en termes de culture de groupe nourrie par des liens bien ciblés vers l'élargissement du pouvoir.

### 6.2.2. DOCUMENTATION

L'examen de la documentation<sup>47</sup> démontre que les membres femmes se concentrent dans des comités ayant pour tâches des domaines dans lesquels elles excellent, notamment les soins (qualité, plaintes, usagers) et les ressources humaines. Cette présence est légitimée par l'expérience antérieure et par la formation et la compétence reconnues. Ainsi, le processus d'insertion, qui serait fonction du respect des règles du jeu, est assuré grâce aux connaissances intensives du domaine dont elles disposent.

---

<sup>47</sup> Chapitre 5, tableaux 5.3, 5.4, 5.5, 5.6

L'évolution du nombre des débats engagés sur les sujets<sup>48</sup> se rapportant aux soins et au suivi de l'activité interne de l'établissement, démontre l'intérêt grandissant que l'on accorde désormais aux pratiques de gouvernance de la santé. Mais, on peut avancer, à la lumière de l'examen de la structure de ces comités, que cette évolution peut découler aussi de l'effort déployé par les membres pour faire valoir ces sujets. Et peut être même, en présence de facteurs de natures variées, on peut présumer que cette évolution résulte d'une dynamique complexe qui dépasse l'individu administrateur membre du CA, et atteint des dimensions d'ordres social et institutionnel. Ces dimensions interpellent en effet, les initiatives entreprises pour revaloriser la promotion des femmes dans les postes de décision, notamment par la réglementation et le changement des tendances sociales.

En regardant la composition des comités majoritairement masculins<sup>49</sup>, on constate la concentration des membres hommes dans des comités attachés aux finances. En effet, le comité de vérification et celui de toponymie sont entièrement masculins, le comité des investissements et celui de la recherche ne contiennent qu'une seule membre femme. On peut donc remarquer que les activités liées aux investissements et aux finances demeurent dominées par la présence masculine. À titre d'illustration, prenant l'exemple du comité de toponymie ayant pour objet de communiquer avec les donateurs potentiels, il est présidé par un professionnel, et exclusivement composé par des membres hommes.

Ainsi, les femmes visent des comités dont l'objet représente un domaine qu'elles maîtrisent suffisamment pour s'assurer de pouvoir intervenir convenablement en respectant les règles du jeu en vigueur. Les hommes convoitent aussi des comités attachés à des terrains connus, mais qui demeurent néanmoins liés à des activités

---

<sup>48</sup> Chapitre 5, tableau 5.14

<sup>49</sup> Chapitre 5, tableaux 5.8, 5.9, 5.10, 5.11



communément considérées davantage prestigieuses dans les CA, telles que la finance ou l'ingénierie.

### 6.2.3. OBSERVATION

Pendant la période d'observation directe non participante, nous avons eu la possibilité d'assister à la nomination d'une nouvelle administrateur, et à l'arrivée, quelques mois auparavant, d'un nouveau membre administrateur.

L'administrateur avait choisi de prendre place le plus proche possible du secrétaire du CA, représentant de la direction, avec lequel, nous présumons qu'elle a eu les premiers contacts de pré nomination. À l'exception des phrases d'accueil habituelles, elle n'a fait aucune intervention directe dans les délibérations de la séance. Durant les séances suivantes, nous avons constaté qu'elle tenait des conversations bilatérales avec quelques membres des deux genres, et ce, quelques minutes avant l'ouverture des séances. Nous avons remarqué par ailleurs l'absence de tout contact avec d'autres membres et ce pendant toute la période de l'observation. Ultérieurement, les interventions, remarques et questionnements, soulevés par cette administrateur, étaient étroitement liés à son domaine d'intérêt. Nous avons remarqué qu'elle avait changé d'emplacement, en s'éloignant des membres de la direction.

Ces remarques valident l'idée délivrée par le discours des femmes qui prétend que la capacité d'insertion se construit à la base des liens personnels de collégialité et de la connaissance du domaine.

Pour l'administrateur homme, étant nommé depuis quelques temps, nous ne disposons pas d'information sur le déroulement de la première séance à son arrivée au CA. Mais, d'après ce que nous avons pu remarquer, le siège qu'il choisit se situe près d'un autre homme dans une tranche d'âge semblable, lui même président d'un comité central. Ses interventions sont très diversifiées, et se rapportent à une panoplie de

sujets. Profitant de sa nouvelle expérience en CA, ce membre pouvait poser des questions que quelques membres femmes, de leur aveu personnel, auraient eu de la difficulté à envisager (citons à titre d'exemple des définitions de termes techniques, nécessaires à la compréhension d'un état, d'un tableau, ou d'une recommandation). On peut facilement flairer une stratégie d'insertion basée davantage sur la compréhension des valeurs partagées, pour mieux orienter ensuite ses interventions.

#### **6.2.4. DISCUSSION**

L'opportunité de l'accès au CA étant fonction de la compétence reconnue, l'insertion aux yeux des administrateurs hommes dépasse l'obligation de rasseoir sa légitimité en termes de connaissances. En effet, les nouveaux membres administrateurs, peu interpellés, ou du moins non directement concernés, par les barrières de l'accès au CA, adoptent une stratégie d'insertion compatible aux considérations masculines, qui privilégient l'homogénéité, encourage la similarité, et évite l'incertitude (Kanter, 1977, Burke et Sarda, 2007). Ainsi, comprendre les valeurs partagées dans le groupe et adopter les comportements jugés convenables au contexte culturel spécifique au CA, serait donc le principal levier au processus d'insertion pour les nouveaux membres hommes. Suivant ce raisonnement, les valeurs et normes implicites l'emportent sur les règles et conventions formelles, remises en seconde position.

Les études sur la diversité du genre dans le CA se sont longtemps attardées sur les facteurs constituant les barrières à l'accès. Peu de recherche se sont intéressées à analyser la situation des femmes nouvellement nommées administratrices, en aval de leur arrivée au CA.

Partant de la problématique d'accès, dans une séquence évidente, les barrières imperceptibles de l'accès au CA influencent incontestablement la capacité d'insertion développée par les nouvelles administratrices. Elles se sentent donc contraintes, plus souvent que leurs collègues hommes, à prouver la légitimité de leur présence par les démonstrations répétitives de leur compétence professionnelle.

Dans une étude sur les stratégies déployées par les femmes pour percer dans le CA, Ragins et al. (1998) remarquent que les femmes dans le top management adoptent des styles de gestion propres à elles, répondant à la fois aux principes des modèles masculin et féminin, et qui seraient facilement acceptés par les pairs et les subordonnées. Ce résultat, étendu au niveau du CA, laisse croire que les nouvelles administratrices développent des capacités d'insertion, en se soumettant aux règles du jeu, une compréhension qui est renforcée par des liens de collégialité tissés avec les autres membres, facilitant ainsi leur acceptation assurant leur légitimité au sein du groupe du CA.

Dans une recherche plus récente, Zelechowski et Bilimoria (2003) distinguent des facteurs d'*inclusion*, traduisant les supports matériel et émotionnel que leur procure le groupe des administrateurs, permettant soit leur acceptation, ou leur exclusion. Ce résultat confirme la nécessité que ressentent les femmes de développer des liens avec les autres membres, afin de se procurer le soutien indispensable à leur insertion.

Donc, pour les femmes, ce processus d'insertion exige l'établissement de liens de collégialité et le respect des règles du jeu de rôles latent du CA, pour les hommes, c'est une capacité de cibler et d'adhérer aux valeurs implicitement partagées par le reste des membres.

#### 6.2.5. SYNTHÈSE DE SECTION

Les stratégies d'insertion propres aux choix des administrateurs considèrent essentiellement les facteurs au niveau culturel. Le niveau structurel, se traduisant par les procédures d'accueil et de formation s'exprime par un processus formel et identique à tous les nouveaux membres. Pour ce qui est de la mission, il s'avère qu'elle se conjugue en termes de finalité d'authentification de statut par les pairs.

**Ainsi, si les femmes fondent leurs capacités d'insertion sur la collégialité et l'adhésion aux règles du jeu de rôles, les hommes établissent quant à eux, leurs**

capacités d'insertion d'abord suivant les valeurs implicitement partagées par le reste des membres.

### 6.3. DIVERSITÉ DU GENRE ET FORMES D'INTERACTION

Suivant la triangulation des données issues de différentes sources, nous allons pouvoir valider nos conclusions concernant l'interaction dans le CA.

#### 6.3.1. ENTREVUES

Les administrateurs des deux genres ont remarqué que les interactions inter CA sont orientées par une dynamique de décision qui établit le compromis en deux temps, et se déroule préalablement et pendant les séances du CA. Cette dynamique prend place et se perpétue pour installer un mode de fonctionnement répétitif et quasiment stable, principalement fondé sur les recommandations des comités. Cette idée sera mieux cernée dans la section qui porte sur la conception du rôle de l'administrateur.

L'activité du CA se prépare en deux temps. Donc, la prise de décision s'inscrit dans une dynamique d'interaction qui interpelle, en priorité, les membres qui exercent un pouvoir d'influence sur la décision finale, et ce surtout, en amont des séances. Les réponses des administrateurs ne se limitent pas exclusivement à la dimension structurelle du système de gouvernance, en termes de formes de coordination, mais s'étendent aussi à d'autres considérations humaines.

Les réponses des femmes prennent généralement en ligne de compte, la différence communément acceptée entre les deux genres.

Une administratrice dit à ce propos :

*«façon de voir la vie qui est différente, ..., les hommes sont plus habitués à s'aligner derrière l'approche hiérarchique que je vais appeler, ils sont habitués*

*qu'il y ait un chef et bon tout le petit groupe s'aligne, tandis que les femmes, nous on est plus relationnelles, par contre ça nous cause plus de difficultés aussi,... ».*

En plus, les femmes expriment une tendance nette vers l'établissement de liens étroits et complices avec les autres membres.

Une membre disait :

*« ... je pense que ça prend des gens qui se font confiance, c'est surtout ça qu'il faut, et à qui on accorde de la crédibilité... ».*

Une autre aborde un aspect plus profond de l'effet de ces relations intermembres :

*« cette complicité est essentielle à ta santé, je dirais, professionnelle et ta santé mentale, c'est psychologique si tu veux, parce que ça te permet de te vider, de faire part de tes frustrations, aussi de tes désirs et souvent de résoudre un certain nombre de problèmes, oui, effectivement, et je te dirais que si t'as pas ça, si t'as pas une complicité quelque part, tu vas te sentir très seule... ».*

On remarque que ces liens personnels sont indispensables de l'avis de plusieurs membres femmes :

*« j'étais contente qu'il soit à côté de moi, il m'expliquait quelques fois des affaires, des fois des interrogations par rapport à telle ou telle chose, fait que ça c'était bien, et là je dirais que même dans les dernier mois, il y a une nouvelle membre puis elle s'assoit souvent à côté de moi, et je trouve qu'elle a, ça m'encourage de l'avoir à côté de moi, je trouve que ça encourage, c'est peut-être parce que je la trouve vraiment, j'admire sa personnalité, j'aime ça comment elle s'exprime... ».*

On remarque donc que, pour les femmes membres, les interactions dans le CA sont maintenues par des liens personnels considérés incontournables, pouvant avoir une importance profonde et très personnelle. De ce fait, on valorise plus les habiletés relationnelles qui permettent de les maintenir et de les enrichir.

Si pour les femmes administratrices, les relations avec les autres membres s'entremêlent clairement à des *sentiments* de nature émotionnelle, les réponses des hommes reflètent leurs intérêts à établir des liens qui demeurent aussi soumis à leurs impressions personnelles.

Un répondant raconte :

*« on développe des affinités, moi j'ai été invité au conseil par ... qui est un ami personnel, il m'appelait souvent sur des sujets, avant la réunion du conseil ... ».*

Un autre membre avance des idées plus explicites en disant :

*« il y a des gens avec qui on développe plus d'affinité, ou des gens qu'on apprécie plus dans les façons de faire, moi oui effectivement, j'ai des gens dans le conseil que j'aime bien, pour les quels j'ai beaucoup de respect, entre autre Mme ..., ».*

Les hommes, en faisant référence à leur propre façon pour percer dans le CA, invitent les femmes à suivre leur exemple et à faire preuve de plus d'insistance pour faire valoir leurs idées. La diversité est considérée comme un moyen pour composer avec la complexité qui entoure la mission du CA.

Un répondant reconnaît dans ce sens :

*« souvent c'est plus difficile pour une femme, il faut qu'elle soit plus agressive un petit peu parce que souvent les hommes vont essayer, comme je disais essayer de trouver tous les contres arguments contre les idées, même si ça a bien de l'allure, je pense que c'est un petit peu plus difficile pour une femme que pour un homme, parce que les femmes sont plus accommodantes, je pense que la majorité des hommes, les hommes sont accommodants, mais je pense que les femmes sont plus accommodantes que les hommes, donc c'est plus difficile pour les femmes, autour d'un conseil, vont avoir plus tendance à accommoder que les gars, fait que c'est toujours plus dur pour une femme de passer ses idées. ».*

Donc, on peut dire que le discours tenu par les membres met en relief la dynamique de compromis qui se déroule en deux phases, la trame de fond étant émaillée par le

travail des comités. Mais, pour les femmes, on s'intéresse à établir des liens ayant une signification personnelle et complice, pour les hommes, les liens tissés, sont politiquement choisis, même s'ils sont aussi teintés d'impressions personnelles et subjectives. Ils s'inspirent de leur propre mode référence, et proposent aux membres femmes d'adopter un comportement plus insistant pour affirmer leurs idées.

### 6.3.2. DOCUMENTATION

La composition du CA, notamment les comités qui le forment, leurs objets et responsabilités, décrit la structure qui sous tend la coordination du travail dans le CA. Les procédures sont formellement définies, suivant le cadre préalablement établi par la réglementation. Les relations de coordination du fonctionnement technique du CA sont donc esquissées par ce cadre de travail.

L'examen de la documentation démontre que les comités majoritairement féminins sont présidés par des membres femmes. Le même constat est valable pour les comités composés majoritairement par des hommes<sup>50</sup>. Les groupes de travail ainsi constitués disposent d'une certaine harmonie, car les membres possèdent des profils semblables. Cette structure cohérente consacre des possibilités de compromis plus accessibles grâce à plusieurs facteurs assesseurs en termes de confiance, de communication et de compréhension mutuelles.

Par ailleurs, tel que souligné par un grand nombre de répondants, la cohérence structurelle de ces comités semble faciliter la négociation de compromis avant la tenue des réunions délibérantes. Le traitement approfondi des dossiers s'effectue en premier lieu au sein des comités de travail spécifiquement assignés, qui cernent les différentes facettes de la problématique en question, avant de proposer des recommandations à l'ensemble des membres. Ces recommandations se trouvent à

---

<sup>50</sup> Chapitre 5, tableaux, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12

l'origine de la quasi-totalité des décisions prises, comme nous allons le confirmer dans la section portant sur la notion du rôle de l'administrateur.

Dans cet ordre d'idées, soulignons que la formule habituelle des décisions du CA, telles que reportées par les procès verbaux, se réfère expressément aux recommandations du comité en charge du dossier objet de la décision.

Donc, on peut dire que la dynamique de compromis en deux temps associant le travail des comités au déroulement de la prise finale de décision par le CA, est démontrée. La nature des liens intermembres est néanmoins peu résignée à l'analyse descriptive.

### 6.3.3. OBSERVATION

En se référant au tableau récapitulatif des interventions par sujet et par genre<sup>51</sup>, on constate d'abord que les membres hommes questionnent plus fréquemment que leurs collègues femmes. Alors, on peut dire que l'insistance caractérise bel et bien l'activité des membres masculins dans le CA. Aussi, ce résultat peut être attribué aux conceptions différentes du rôle de l'administrateur aux yeux des membres des deux genres, tel que nous allons le développer dans une section subséquente.

Ensuite, en regardant la distribution des questionnements des membres hommes selon les sujets, on constate que ceux-ci interviennent dans des débats se rapportant à des comités majoritairement féminins, beaucoup plus souvent que ne le font les femmes elles mêmes. Citons par exemple les ressources humaines, le comité compte un seul membre masculin parmi trois membres. Toutefois, les interventions des administrateurs du genre masculin à ces sujets sont plus fréquentes que celles des administratrices du genre féminin. En ce qui a trait aux activités du suivi, les comités chargés sont majoritairement féminins, cependant, les membres hommes enregistrent le double des interventions faites par les membres femmes.

---

<sup>51</sup> Chapitre 5, tableau 5.17



Paradoxalement, les sujets touchant les investissements, qui interpellent le travail de comités majoritairement masculins, ne suscitent chez les membres femmes que le 1/5 des interventions faites par les membres hommes.

Les propositions sont rarement émises, étant donné l'accord préalable sur les recommandations présentées.

Ces constatations laissent croire que le compromis en deux temps caractérise bien le fonctionnement de ce CA. Bien plus, on voit aussi émerger d'autres remarques sur la distribution peu corrélée des interventions des membres des deux genres pendant les débats, les questions formulées par les membres masculins étant plus fréquentes que les interrogations de leurs collègues femmes.

#### **6.3.4. DISCUSSION**

Dans une équipe de travail, la prise de décision se fait dans l'interaction, chose qui interpelle définitivement les traits personnels et professionnels des individus impliqués. La littérature sur l'équipe dirigeante est initiée par l'ouvrage de Barnard (1938) intitulé « *The functions of the executive* », qui traite les facteurs de cohésion entre les membres de direction et leur impact sur la prise de décision. L'intérêt porté aux caractéristiques du *top managerial team* n'a pas cessé de s'intensifier au fil des années (Hambrick et Mason, 1984), et semble se concentrer au cours des dernières décennies sur le CA (Leblanc et Gillies, 2005).

Dans une étude unique, étant à notre connaissance, la seule qui relate le déroulement en temps réel des séances du CA dans 29 compagnies, Leblanc et Gillies invoquent la notion de *creative tension*, une force stimulant une activité effective et réelle dans le CA, et procurée par la diversité des profils des membres qui le constituent.

Plus spécifiquement, les études sur la diversité du genre dans le CA avaient accordé une attention particulière à l'apport en valeur ajoutée de l'insertion des femmes dans la prise des décisions de haut niveau.

En essayant de bâtir un *business case*, Carter et autres ont mené des études ayant pour objet de prouver quantitativement un lien causal entre la présence des femmes, et toutes les opportunités que cette diversité procure, et la performance de l'entreprise, en termes de valeur de la firme (2003) et de la performance financière mesurée par le *Tobin's q* (2007).

Citons aussi les travaux de Burke qui a publié depuis quelques années une série d'articles à ce sujet, en articulant notamment, les facteurs favorisant le recrutement de femmes dans le CA, et les barrières à l'accès auxquelles elles font face (1993, 1994), les caractéristiques personnelles et professionnelles des femmes administrateurs et l'impact de la présence de femmes qualifiées sur l'activité du CA (1997), l'insertion des femmes dans le CA comme impératif à son fonctionnement, suite au changement des conceptions de son rôle et de ses responsabilités (2003).

Des publications récentes traitent plus précisément de la manière avec laquelle les administratrices femmes se comportent en séances du CA. Bradshaw et Wicks (2000) proposent une liste de stratégies que les femmes administratrices adoptent afin d'augmenter leur influence sur la prise de décision. Ils citent (p. 202) : la sexualité, la légitimation par les connaissances, les relations sociales et alliances, l'adoption du modèle masculin, et finalement, la diplomatie ou la confrontation.

Dans une entrevue publiée par *The Quarterly* en 2008, Sandra Dawson, une administratrice renommée, confirme que les femmes interviennent généralement moins souvent que les hommes (Meaney, 2009). Elle pense que ceci peut être attribué à leurs craintes quant à la réception du commentaire par les autres membres. Cette question est largement couverte dans le nouvel ouvrage de Pinker (2009). L'auteure

argue en effet que le *syndrome de l'imposteur* fait que les femmes sont moins portées à croire absolument en leurs capacités personnelles, et ont plus tendance à attribuer leurs succès à des facteurs externes. Ce qui explique les remarques formulées par les collègues hommes concernant la nécessité d'insister davantage pour se procurer une auto accession au sein du CA.

Pour cette recherche, force est de constater que, effectivement, les femmes administratrices interviennent généralement moins souvent durant les débats du CA que les membres hommes. Mais, on avance que, s'agissant d'administratrices reconnues très compétentes dans leurs domaines, elles sont moins embarrassées par la qualité du contenu de l'intervention, que par le moment adéquat à la réceptivité de l'auditoire, comme nous allons mieux illustrer dans la section sur le thème du rôle de l'administrateur. Par ailleurs, ces femmes n'adoptent pas nécessairement un cadre de référence relationnel similaire à celui privilégié par les membres masculins, et préfèrent donner aux liens tissés avec les autres membres une signification plus personnelle et complice.

Concernant le fonctionnement du CA, il semble que l'établissement du compromis avant les séances serait une conduite que l'on peut généraliser à la majorité des CA. Cependant, dans un contexte très réglementé tel que celui de la santé, le fonctionnement suit des séquences répétitives où des routines s'installent progressivement et affectent la conception que l'on fait du rôle de l'administrateur (voir la section réservée à ce thème).

#### **6.3.5. SYNTHÈSE DE SECTION**

Outre les formalités de coordination habituelles désignant les formes structurelles du système, les interactions se fondent en grande partie sur des facteurs de natures culturelle et humaine touchant l'établissement du compromis. La mission, qui

concerne évidemment la prise finale de la décision, demeure immanente à toutes les interactions intermembres.

**Les interactions dans le CA s'inscrivent définitivement dans un mode de fonctionnement en deux temps pré et en CA, fondé sur le travail des comités. Les liens intra CA sont très importants aux yeux des femmes administratrices, ils sont de nature personnelle et permettent l'établissement de complicité. En plus, les membres masculins invitent les femmes à déployer impérativement plus d'affirmation dans la formulation de leurs interventions.**

#### **6.4. DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA NOTION DE COMPÉTENCE**

Pour valider nos conclusions, nous devons maintenant procéder à la triangulation des données concernant la conception de la notion de compétence.

##### **6.4.1. ENTREVUES**

D'abord, on remarque que la notion de compétence s'exprime d'après les membres femmes, dans la nécessité de croire profondément en la cause de l'institution. Épouser la mission et veiller à son accomplissement est une composante intimement liée aux caractéristiques de la notion de compétence de l'administrateur, et non seulement aux savoirs techniques ou les facultés relationnelles et personnelles.

Ensuite, la compétence pour les femmes se matérialise dans la capacité à composer avec des attentes multiples en combinant des niveaux différents du système : individuel, organisationnel, social. Un membre administrateur est ainsi reconnu compétent s'il arrive à équilibrer des ambitions de natures diverses, en mobilisant des habiletés polyvalentes qui fusionnent toutes les sphères de la vie.

Concernant la famille, une femme membre disait, en parlant de son mentor : *« elle conciliait travail et vie personnelle, sans rien compromettre ».*

Une autre raconte fièrement : *« concilier le travail, les enfants, la maison, moi je l'ai fait... ».*

Cette conception témoigne de la pression exercée sur ces femmes pour entretenir une carrière, et en parallèle, fonder une famille, ce qui complexifie davantage leur mode de vie.

La notion de la compétence ne se limite pas à des habiletés de conciliation travail-famille, mais s'intègre à des réalisations liées à l'efficacité organisationnelle. Une répondante dit :

*« tu demandes, je sais pas, un département, et là c'était le néant, il n'y avait rien, tu attends 1 minute, 2 ou 3, puis à un moment donné, j'ai dit écoutez, je pense que c'est important quand on appelle ici qu'il y ait quelqu'un qui fasse le suivi, qui au moins dit un moment je vous communique, que t'as de la musique, qu'il y ait une approche, il y a des gens qui ont dit, ah oui !! ... ».*

En plus de la famille et de l'institution, la complexité du contexte de travail exige que l'on prenne en ligne de compte des intérêts paradoxaux dans l'exercice de ses fonctions d'administrateur. Citons à titre d'exemple les problématiques découlant des principes de gouvernance partagée quant aux relations avec les autres paliers, comme le Ministère.

Pour une grande majorité des répondantes il y a nécessité de posséder des habiletés relationnelles, permettant de répondre à des attentes plurielles, notamment par la communication et le sens politique. Une répondante explique : *« ça prend quelqu'un qui a une facilité à s'exprimer, ça c'est certain »*,

une autre explique :

*« ça prend évidemment une compétence de leader, pour que les gens t'accordent cette crédibilité là, et puis qu'ils soient intéressés à te suivre, ..., ça prend une*

*bonne habileté, une capacité de convaincre les gens, ..., Puis peut-être un peu moins que tout ce que je viens de dire, la capacité de gérer les conflits, ..., idéalement, je pense vraiment que ça prend quelqu'un qui a déjà géré et puis qui sait ce que c'est. Ça prend aussi un sens politique évidemment, puis beaucoup de, comment je dirais, capacité de comprendre les enjeux politiques ... ».*

Cette polyvalence, ou disons cette multi-présence, que l'on valorise ne se rapporte pas uniquement à des compétences techniques, mais est élargie à tous les domaines de la vie. Une répondante dit : *« ça prend quelqu'un qui a du vécu, je pense il faut que t'ais du vécu, un peu dans la vie dans n'importe quel domaine ... »* ;

une autre réplique : *« ça prend quand même des gens qui ont des compétences, des connaissances variées je pense dans la vie en général, .... ».*

Plus précisément, une autre répondante fait état des facultés que doit entretenir l'administrateur :

*« moi je pense que ça demande encore une fois, ... donc, compréhension de la business, ..., je pense que ça demande des compétences de vision stratégique, ..., je pense que ça demande des compétence de leadership, parce que particulièrement au niveau de SJ, on est dans un système qui est complexe, ..., ça prend des gens qui ont du leadership, puis qui ont de la drive, pour aider la direction de l'hôpital à pousser dans ce sens là, je pense que ça demande des habiletés politiques, c'est clair, des compétences politiques, non seulement pour être capable de faire sa place au sein du conseil, mais pour être capable de bien guider le conseil dans les décisions qu'on a à prendre, ... ».*

En plus des capacités à composer avec les situations complexes à facettes multiples et variées, la compétence se conjugue par l'influence exercée sur la prise de décision suivant la dynamique du compromis. Cette vision indique clairement que les femmes sont conscientes des enjeux en gouvernance.

Donc, on remarque que la compétence, cadrée sur la mission et la cause, devrait se traduire en des réalisations pour l'organisation et des réponses aux aspirations personnelles. C'est ainsi que cette notion se traduit pour les femmes administrateurs dans la combinaison de différentes attentes de : l'individu, l'organisation et la société.

Pour les hommes, les réponses sont axées autour de l'action dans le processus de prise de décision, empruntant une vision plus fonctionnelle qui fait appel spécifiquement à l'exercice du jugement, aux capacités professionnelles et aux pratiques du pouvoir.

Un répondant précise qu'un administrateur compétent :

*« c'est quelqu'un qui a beaucoup de talent de base pour être capable de voir les objectifs, les moyens pour s'y rendre, les risques, qui est capable de pondérer ça, qui est capable d'absorber beaucoup d'information, ça prend quand même l'absorption de beaucoup d'information parce que c'est pas simple, ... ».*

Cette vision à caractère stratégique et politique ressort aussi dans la conception masculine du rôle de l'administrateur, comme nous allons voir dans la section consacrée à ce thème.

Aussi, pour les hommes administrateurs, un lien est établi entre la compétence en termes de capacités et de connaissances et la nécessité de questionner :

*« il s'en vient apporter son expertise, mais il faut qu'il gagne le terrain, c'est-à-dire il faut qu'il veuille, il faut qu'il questionne, il faut qu'il pousse, il faut qu'il cherche, .... ».*

Un autre répondant confirme :

*« c'est celui qui, un, étudie bien les documents qui lui sont envoyés, puis qui s'il voit quelque chose qui lui semble pas tout à fait correct, qu'il développe les arguments qu'il apporte au conseil, ... ».*

Chez les hommes, la compétence technique doit s'accompagner de questionnements pour justifier la prise de décision par des arguments fondés. Ceci sera par ailleurs confirmé dans la section traitant la notion du rôle de l'administrateur.

Ainsi, la compétence se traduit chez les hommes dans une vision fonctionnelle qui s'intéresse à l'applicabilité opérationnelle des capacités de jugement et des expertises professionnelles, exclusivement dans la sphère du CA. Chez les femmes, la compétence dépasse le CA et interagit constamment avec les autres sphères de la vie organisationnelle, personnelle et sociale.

#### 6.4.2. DOCUMENTATION

Si nous jetons un regard sur la structure des comités, nous avons d'un côté, dans les comités majoritairement féminins, des activités de soins (qualité, plaintes, usagers), le budget, et les ressources humaines, d'un autre côté, nous avons les investissements et les finances, au sein des comités majoritairement masculins. Aussi, les fonctions de présidence sont corrélées avec la distribution de la composition des membres, dans la mesure où les comités sont présidés par une personne du même sexe que la majorité des membres<sup>52</sup>.

Loin de vouloir établir une hiérarchie d'importance accordée aux travaux des comités, il semble que les dossiers traitant les activités des soins, objets des comités majoritairement féminins, interpellent des acteurs plus nombreux, additionnent plusieurs intérêts, et touchent des aspects internes et externes d'un éventail très large, suivant des normes quelques fois ambiguës et peut être imprévisibles. Les dossiers en finance, qui demeurent incontournables à la survie même de l'institution, constituent une tâche de nature plus *standard*, les mécanismes sont stables, les règles et les

---

<sup>52</sup> Chapitre 5, tableaux 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12



procédures du travail étant plus visibles. C'est pourquoi nous prétendons qu'ils sont d'une complexité moindre.

La structure témoigne ainsi que les pressions émanant du contexte du travail respectif de ces comités se sentent plus présentes pour les comités majoritairement féminins. Bien plus, leurs aspirations mêmes étant de nature plurielle et variée, les membres femmes accordent une importance centrale à cette capacité d'arbitrer divers paramètres et de combiner de multiples attentes.

Les membres hommes, se spécialisant dans des domaines communément qualifiés de *standards*, se concentrent dans leur conception de la compétence, sur l'action de décider plutôt que sur les conditions contextuelles. C'est ainsi que l'on privilégie dans la définition de la compétence les habiletés en termes d'exercice de bon jugement et de professionnalisme, et aussi sous forme d'exercice du pouvoir décisionnel. Ce qui s'apparente à une vision qui regroupe des enjeux stratégiques et politiques.

Donc, on peut conclure qu'effectivement, la notion de compétence pour les femmes se conjugue en termes de capacités de combiner les différentes attentes émanant de différents acteurs pour des réalisations personnelles et organisationnelles, jumelées à un comportement assidu et présent. Les hommes considèrent quant à eux, que cette notion concerne la pratique d'un bon jugement, associée à l'obligation de questionner et de soulever des interrogations plausibles, pour exercer son pouvoir discrétionnaire.

#### 6.4.3. OBSERVATION

Il faudrait mentionner que la mission et la cause de l'institution sont autant de valeurs qui sont partagées par les membres des deux genres. À la différence des hommes, les membres femmes considèrent qu'il s'agirait d'un trait de compétence pouvant

renforcer la mise en œuvre des autres caractéristiques de la compétence (savoir technique ou autres).

L'analyse statistique des présences atteste de façon significative, que les femmes se démarquent nettement sur leurs collègues hommes en assistant plus souvent aux séances<sup>53</sup>. Le discours des femmes membres qui stipule que l'administrateur compétent doit aussi faire acte de se présenter aux séances, se trouve ainsi confirmé.

Les résultats de la description quantitative des interventions des membres<sup>54</sup> démontrent que les membres des deux genres formulent des commentaires de façon comparable. Mais, l'analyse prouve aussi, avec des résultats statistiquement significatifs, que les membres hommes formulent des questionnements plus souvent que les membres femmes. Leurs interrogations portent sur une variété de sujets et touchent à tout l'éventail des débats tenus par le CA. Par contre, les femmes, tout en faisant des interpellations moins fréquemment, centrent leur intérêt sur des sujets comme la stratégie organisationnelle et les soins, moins souvent que les investissements, cités à titre d'exemple.

Les interventions en termes de commentaires ou de suppléments d'informations, sont semblablement distribuées pour les deux genres. Le compte se penche au profit des hommes pour ce qui est du nombre des questions. L'observation, ayant porté directement sur le dénombrement des interventions, et non sur leur contenu, ne permet pas de tirer plus de conclusions concernant l'emploi que l'on fait de ses capacités technique, communicationnelle, de jugement, ou d'autres natures que ce soient. Mais ce constat indique le penchant masculin, qui caractérise le comportement des membres hommes, vers l'utilisation du pouvoir discrétionnaire que procure le

---

<sup>53</sup> Chapitre 5, tableau 5.15

<sup>54</sup> Chapitre 5, tableau 5.17

statut d'administrateur. Les membres femmes semblent quant à elles, plus retenues dans l'exploitation de cette marge discrétionnaire.

Alors, suivant les résultats d'analyse du discours, de la documentation et de l'observation, pour les femmes, la notion de compétence, basée sur la cause de l'institution, est associée à la nécessité de combiner de multiples attentes, pour des réalisations organisationnelles et des aspirations personnelles. Pour les membres hommes, il semble qu'ils conçoivent la compétence selon l'exercice du jugement et du professionnalisme dont on fait preuve pour mener l'action de la décision. Ils associent effectivement cette notion avec l'obligation de questionner davantage et d'apporter des interrogations constructives.

#### **6.4.4. DISCUSSION**

On constate, résultats statistiques significativement concluants à l'appui, que les femmes sont plus assidues que les hommes concernant la présence aux séances du CA. Ceci consacre l'idée traditionnellement admise par les sociologues et les psychologues, qui prône que les femmes éprouvent une plus grande adhésion mentale et pratique aux normes et aux règles du travail, et ce depuis la période de l'école (Bloss, 2002, Duckworth et Seligman, 2006). Cependant, cette présence physique distinguée ne se traduit pas automatiquement par des interventions plus nombreuses.

Si les commentaires se distribuent de façon identique, les questions semblent être dominées par les interventions des membres masculins, et ce dans presque tous les sujets, abstraction faite de leur type. Les membres femmes, semblent prendre plus de recul concernant des sujets sur lesquels elles ont moins de connaissances, et préfèrent ne formuler de questionnements que si elles sont sûres de leur pertinence. Ce constat confirme notre conclusion sur le thème de l'interaction.

Aussi, la psychologue Pinker (2009) rapporte clairement que, de par leur grande aversion au risque, les femmes sont moins portées à s'engager dans une négociation, si elles ne sont pas sûres de son aboutissement. Il semble que c'est une piste qui peut être à l'origine de la concentration des membres hommes au sein de comités dont l'objet est de négocier des sources de financement. En guise d'illustration, précisons que la fête du centenaire était principalement l'œuvre d'un membre masculin, qui en avait fait un vrai festival de donation, considérant les dons amassés durant l'événement.

Partant de la valorisation de la cause et la mission de l'institution qui aurait une vertu sociale, la notion de compétence se confond à celle des réalisations personnelles (par la conciliation des exigences familiales et professionnelles) et des réalisations organisationnelles (en termes d'efficacité de procédés et de réaction active à la complexité de l'environnement). Tel que soutenu par Carrier et al. (2004), le travail pour les femmes équivaut à un tout indissociable, regroupant une variété de paramètres sociaux, organisationnels et personnels.

Burke et Sarda (2007), dans une représentation très pertinente des valeurs féminines et masculines en gestion, mettent la lumière sur la tendance des hommes à privilégier l'analyse et l'objectivité, suivant une pensée binaire, comparés aux femmes qui peuvent composer avec l'incertitude et la complexité, suivant une approche systémique.

Cette idée nous aide en effet, à comprendre pourquoi les membres hommes valorisent autant les qualités d'exercice du jugement et du professionnalisme, pouvant assurer une prise de décision rationalisée, comme nous allons l'illustrer dans une section suivante. Les femmes établissent un lien permanent et très net entre leur vie au travail et leur vie de famille, cette idée semble être à l'origine de leur conception de la notion de compétence, combinant toutes les dimensions de la vie.

La forme de structuration des comités du point de vue du genre, représente une structure qui traduit parfaitement le penchant culturel et comportemental spécifique à chacun des deux genres. Ceci donne aussi de l'appui à la différence de conception de la notion de compétence, intimement liée à des capacités diverses et non seulement techniques aux yeux des femmes, et surtout associée au bon jugement et au pouvoir de décider de l'avis des hommes.

#### 6.4.5. SYNTHÈSE DE SECTION

Dans une optique systémique, la notion de compétence intègre des dimensions structurelle et culturelle. La mission, représentant l'objectif final, demeure peu abordée par les données analysées.

**Les données confirment ainsi la différence constatée entre les deux genres pour ce qui est de leurs conceptions de la notion de compétence, considérée pour les femmes, suivant la valeur de la cause, comme une combinaison des réalisations personnelles et organisationnelles, elle est traduite pour les hommes par la pratique du bon jugement et du professionnalisme dans l'exercice de leur pouvoir de décider.**

### 6.5. DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA NOTION DE COMPOSITION

Dans cette section, on entame la triangulation des données, dans le but de valider nos conclusions.

#### 6.5.1. ENTREVUES

La composition du CA avait suscité des opinions divergentes chez les répondants, qui faisaient appel à plusieurs problématiques, notamment la réglementation des

désignations des membres, les principes de représentativité des PP, et la formulation des besoins stratégiques.

La dimension fondamentale de la conception féminine de la notion de composition s'articule autour de la complémentarité des profils des administrateurs dans le CA. Cette complémentarité ne s'applique pas seulement aux expertises reconnues, mais concerne également des visions personnelles en dehors de la vie professionnelle dans le sens strict, il s'agirait d'une complémentarité élargie.

Concernant les exigences de nomination, une répondante dit :

*« c'est d'intégrer une personne qui va être complémentaire aux compétences que j'ai déjà autour de la table, autour de la table, je veux des avocats, des ingénieurs, des comptables, des gens de ressources humaines, des gestionnaires d'expérience, ... ».*

En soutenant l'aspect global de la complémentarité des profils, une autre explique :

*« c'est les compétences de ta vie à l'extérieur de l'hôpital qui t'amènent à œuvrer sur un comité ou sur un autre, donc, on a de tout autour de la table, on a des ingénieurs, des avocats, quand on a un dossier plus pointu ces gens là peuvent apporter leur expertise, c'est clair, les femmes, en tout cas, on apporte son vécu, une vision différente, une vision complémentaire, ... ».*

Comme c'est le cas pour la compétence, la notion de composition aux yeux des femmes est élargie à des dimensions qui dépassent les limites du CA et englobent différentes sphères de la vie personnelle et professionnelle. Ainsi, la complémentarité des profils est importante, mais il faudrait aussi diversifier en termes de philosophies de vie, notamment par la diversité du genre. Cette perspective globale est soutenue par les membres femmes pour penser les différentes notions et principes en gouvernance, comme nous avons constaté dans les sections précédentes.

Pour les hommes, la composition est soumise à des conditions plus tangibles, qui se traduisent dans des traits professionnels de représentativité et d'indépendance. Ceci étant évidemment plus conforme avec des modes de nomination tels que la cooptation, et la désignation pour but de représentativité réglementaire des PP.

Les administrateurs hommes font mention de la marge de manœuvre que l'on procure au CA pour contrôler sa composition, un d'eux s'exprime en disant :

*« Il y a tout un jeu. La constitution du conseil dans les années, c'est pas un hasard totalement, c'est pour ça que je dis que le conseil a une capacité, pas illimitée, mais une capacité d'influencer sa composition, pas dans tous les corps électoraux, mais dans certains corps électoraux. ».*

Parlant de la provenance variée des membres, un répondant dit :

*« je pense qu'il y a des groupes qui sont représentés à ce conseil là donc il est très bien diversifié, je parle des usagers, des professionnels, des médecins, etc. ».*

Un autre répondant propose des critères qu'il considère plus avantageux pour avoir un CA avec une composition appropriée :

*« moi je proposerais à la place un conseil d'abord des gens totalement bénévoles, à l'extérieur de l'hôpital, ..., et deuxièmement, qui sont des gens qui ont été choisis selon un principe de complémentarité d'expertise,... ».*

Il base donc son choix de nomination sur l'indépendance et l'expertise du membre.

La composition du CA est conditionnée aussi par les enjeux politiques et les questions du pouvoir d'après un autre administrateur :

*« Le conseil d'un hôpital doit avoir toutes sortes de membres, mais c'est pas nécessairement ça ses avantages, mais ça a aussi ses désavantages, et là dessus, on a des gens avec toutes sortes de..., qui amènent toutes sortes d'intérêts à la table et le danger, c'est que les intérêts individuels deviennent au dessus des intérêts de la collectivité, ... ».*

L'on insiste sur les problématiques liées à la double position de l'administrateur, qui est à la fois représentant d'une PP ou d'un groupe d'intérêts et aussi un acteur dans le système de gouvernance exigeant de lui l'indépendance des opinions.

On observe que les hommes font référence à des caractéristiques visibles, et cadrés sur le contexte du CA, notamment le type d'expertise détenue, le type d'organisme d'appartenance et les critères d'indépendance. Les femmes, quant à elles, ont plus tendance à intégrer d'autres dimensions dans leurs conceptions, notamment des dimensions personnelles.

#### **6.5.2. DOCUMENTATION**

Nous ne disposons pas d'information documentaire sur les nominations des administrateurs. Les seules mentions qui apparaissent sur les procès verbaux à ce sujet ne concernent que le départ d'un ancien membre ou l'arrivée effective d'un nouveau membre. Dans les rapports annuels, on se contente d'annexer la liste des administrateurs du CA et celle des membres de l'équipe de direction. Les processus de nomination demeurent donc peu couverts par la documentation à laquelle nous avons accès.

#### **6.5.3. OBSERVATION**

L'opération de l'observation directe non participante avait porté sur les séances du CA, et quelques fois, celles tenues par le comité administratif. Nous ne pouvions donc être témoin d'un processus de nomination, qui se déroule d'ailleurs dans des rencontres en huis clos.



#### 6.5.4. DISCUSSION

Le cas particulier du CA des établissements de santé fait l'objet d'une réglementation concise pour ce qui est des membres susceptibles d'y siéger<sup>55</sup>. La marge que l'on accorde au CA concerne les quelques membres, au nombre de 5, qu'il peut nommer par cooptation, en fonction de ses besoins en expertises stratégiques, et selon les conventions en termes de diversité.

Dans une des rares études ayant pour objet d'examiner le nombre de femmes pour faire la différence dans le CA, Kramer et al. (2006), font référence à la théorie de Kanter (1977) sur les *tokens* qui caractérise le nombre critique d'une minorité au sein des groupes de travail, et concluent que la présence de trois femmes ou plus change la dynamique de la prise de décision dans le CA. L'étude étant concentrée sur le secteur privé, on ne peut avancer des conclusions semblables pour la santé, considérant la spécificité et la complexité de ce secteur.

Pour ce qui est de la compréhension que l'on peut développer de ce thème dans cette recherche, les seules données dont nous disposons découlent des entrevues. L'analyse du discours laisse croire que la différence de conception de cette notion entre les deux genres se situe spécialement sur le plan de la complémentarité exigée. Pour les femmes, dans le même sens que la notion de compétence, il s'agit pour la composition d'une complémentarité de profils à des niveaux variés de la vie personnelle et professionnelle. Pour les hommes il est question plutôt de critères mesurés en lien avec les caractéristiques de représentativité et d'indépendance du membre, ou encore avec la nomination par cooptation. Comme nous pouvons par ailleurs le constater pour la notion de compétence, celle de composition s'articule

---

<sup>55</sup> Projet de Loi 83, « Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives »; Ministère de la Santé et des Services sociaux

pour les femmes autour des réalisations (personnelles et organisationnelles), et est dirigée pour les hommes par l'action et la pratique même de la décision.

#### 6.5.5. SYNTHÈSE DE SECTION

Considérant l'insuffisance des données documentaires et observables dont nous disposons, **nous ne sommes pas en mesure de corroborer les conclusions de l'analyse du discours des deux genres sur leurs conceptions respectives de la notion de la composition du CA.**

### 6.6. DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA PRATIQUE DE GOUVERNANCE

Dans cette section, la triangulation des données nous permettrait de valider nos conclusions concernant la conception de la pratique de gouvernance.

#### 6.6.1. ENTREVUES

La définition de la pratique de gouvernance, défendue par les membres interviewés invoquent plusieurs principes, notamment, le compromis, la transparence, la responsabilité, l'éthique, et l'évaluation.

Chez les femmes, la conception de la pratique de gouvernance passe par la responsabilité qu'il incombe à chacun des membres d'assumer, de par l'expertise qu'on lui reconnaît, et qui avait préalablement motivée sa nomination. Dans ce sens, partant de la complémentarité des profils, telle qu'exprimée dans la conception des thèmes de compétence et de composition, les répondantes présument que les membres sont tenus responsables des décisions qui interpellent précisément leur domaine d'expertise. La réponse suivante explique parfaitement cette vision :

*« si on a un conseil avec des gens qui ont différentes spécialités ou différents domaines d'expertise, moi je m'attends à ce que lorsqu'on aborde un sujet, qui est*

*dans leur expertise ou dans leur spécialité, que ces personnes là prennent l'initiative ».*

Aussi, on associe pour un certain nombre de répondantes, la pratique de gouvernance aux possibilités qu'elle offre pour améliorer la décision prise, en regard des exigences organisationnelles et réglementaires. Une membre dit à ce propos :

*« la gouvernance dans le fond c'est la responsabilité d'une personne en autorité de s'assurer que les règles de fonctionnement qu'on s'est données sont bien appliquées,..., c'est un cadre de référence, et c'est un cadre de référence qui s'appuie non seulement sur le fonctionnement opérationnel, mais sur des règles d'éthique qui sont très importantes, moi quand je pense gouvernance, je pense éthique,... ».*

Une autre précise :

*« je la définis comme étant l'ensemble des structures, des méthodes des approches, qui permettent de s'assurer qu'une entreprise est gérée d'une façon conforme, honnête, et en lien avec les règlements politiques et autres, et d'une façon à bien satisfaire sa clientèle aussi ».*

Il s'agit ici d'une opinion qu'il faudrait nuancer car peu consistante avec les principes fondamentaux de la gouvernance, communément appliqués.

Alors, pour les femmes administrateurs, la pratique de gouvernance s'exprime par le principe de responsabilisation des membres, chacun en fonction de son domaine spécifique d'expertise.

Chez les administrateurs hommes, la pratique de gouvernance est perçue en termes de processus, intégrant des démarches rationnelles, rigoureusement cohérentes pour l'atteinte des objectifs. Un membre explique :

*« La gouvernance, c'est le processus qui permet de prendre des décisions, de façon objective et réaliste, avec la meilleure finalité,... ».*

Un autre dit, en parlant de la transparence d'information :

*« la gouvernance est correcte, tant que tu es bien informé, que tu puisses prendre les bonnes décisions, faire les bonnes suggestions, ... ».*

Suivant cette même approche *rationnelle*, d'autres répondants raisonnent en s'appuyant sur les pratiques en termes de leadership sur des plans politique et stratégique. Un répondant explique dans ce sens :

*« moi je ramène ça beaucoup à la composition du conseil, là il y a une dimension compromis politiques, ... ».*

Un autre répond en disant :

*« ça veut dire on gouverne un bateau pour s'assurer qu'il s'en va dans la bonne direction, c'est pas moi qui est en charge des moteurs, c'est pas moi qui assure l'harmonie et la stratégie, et tout ce que ça prend pour que le bateau fonctionne, mais je fais partie d'une chose, où est ce qu'il cape, on va où, puis en même temps, comment on survit à long terme, survivre, on fait survivre qui, ... ».*

On peut donc conclure que le discours révèle bien une vision de la pratique de gouvernance qui s'inscrit de l'avis des membres femmes, dans la responsabilisation par l'expertise reconnue. Chez les membres hommes, la pratique de gouvernance se présente en fonction d'un processus judiciaire, sur des plans politique et stratégique, aboutissant à une décision rationnelle et objective.

#### **6.6.2. DOCUMENTATION**

En se référant aux tableaux faisant état des sujets débattus dans le CA<sup>56</sup>, il semble que nous pouvons confirmer que l'activité du CA et le travail des comités assument formellement les fonctions en termes d'orientation stratégique, de surveillance et de communication.

---

<sup>56</sup> Chapitre 5, tableau 5.14

Un regard jeté sur les profils professionnels des membres<sup>57</sup> dans ce CA, les deux genres confondus, démontre qu'il dispose d'un éventail de compétences et d'expertises amplement diversifiées, de très hauts calibres, et possédant des expériences exceptionnellement riches.

Les membres sont affectés aux comités et se font attribuer la charge de dossiers en fonction de leurs expertises. Le processus de nomination, dans le cas où le CA est en mesure d'y intervenir comme dans la cooptation, demeure tributaire de la compétence du membre et des besoins stratégiques du CA.

Cependant, les documents ne contiennent pas d'information précise concernant la *responsabilisation* des membres expressément formulée. Dans les procès verbaux que nous avons examinés, on ne fait mention que des recommandations formulées par les comités face à une problématique posée. Par la suite, on fait état de la décision finale, prise unanimement dans la quasi-totalité des cas.

Dans les rapports annuels, rédigés quelques fois sous forme de dépliants, on remarque que l'attention était centrée sur la présentation des statistiques, concernant essentiellement l'activité hospitalière. Ce n'est qu'en 2008 que l'on a fait expressément allusion dans la table des matières du rapport, à une *nouvelle gouvernance*, un paragraphe qui renvoie curieusement au schéma représentant le nouveau plan organisationnel interne de l'Hôpital !

Par ailleurs, on dénote l'absence éloquente de toute procédure d'évaluation des membres sur quelque forme que ce soit.

Finalement, en se référant aux données issues de l'analyse documentaire, nous ne sommes pas en mesure de confirmer la conception de la pratique de gouvernance aux

---

<sup>57</sup> Chapitre 5, tableaux 5.18, 5.19, 5.20

yeux des deux genres, telle que nous l'avons développée dans le paragraphe précédent.

### **6.6.3. OBSERVATION**

Nous pouvons confirmer, suivant les constats de l'observation directe non participante du déroulement des séances du CA, qu'il assume visiblement les fonctions d'orientation stratégique, de surveillance et de communication, qu'on lui attribue de par son statut d'organe interne de gouvernance.

Dans ce sens, nous avons pu enregistrer quelques constats en ce qui a trait à la pratique de gouvernance.

Primo, dans une ambiance respectueuse et formelle, on remarque nettement que la procédure de la tenue des séances est connue et est acceptée par tous les membres. L'ordre du jour est respecté, la procédure d'approbation des décisions se déroule de manière inchangée et presque automatique. Néanmoins, ceci peut approuver l'idée de prise de décision suivant des séquences préprogrammées telle que prétendue par quelques membres en parlant de leur conception de la notion de performance.

Secundo, il semble qu'un climat de confiance mutuelle est bien installé entre les membres. Les recommandations formulées suite aux travaux des comités, qui abritent des experts, font rarement l'objet de questionnement ou de contestation de la part des autres membres. Du moment que la crédibilité est établie, les commentaires, remarques et recommandations sont souvent bien accueillis par l'auditoire. Toutefois, ce constat peut aussi confirmer la dynamique de décision qui se prend selon un compromis en deux temps, que nous avons soulevé dans la section sur le thème de l'interaction.

Tertio, la structure de coordination adoptée principalement avec le soutien du personnel interne, et la distribution des compétences selon les travaux des comités,

semblent donner des résultats satisfaisants, si l'on se fie au nombre de félicitations formulées par la présidente du CA, qui peut atteindre trois fois par séance. Cependant, on ne peut attester, par manque d'informations sur le processus de nomination, que le CA dispose effectivement de l'attribution idéale des fonctions et de la répartition des tâches parfaite pour son fonctionnement.

Ainsi, on ne peut corroborer par les données issues de l'observation, les conclusions que nous avons formulées sur la conception de la pratique de gouvernance de l'avis des membres des deux genres.

#### **6.6.4. DISCUSSION**

La pratique de gouvernance dans le domaine de la santé était l'objet d'intérêt d'une multitude de travaux de commissions sur le système sociosanitaire au Québec. La réglementation en vigueur, ayant évolué à travers l'histoire, oriente de nos jours méticuleusement la pratique de gouvernance de ces établissements<sup>58</sup>.

Si les réformes se sont concentrées sur les formes d'organisation de la structure, en termes de composition et de règles de fonctionnement, il semble qu'il est impérativement exigible de se pencher sérieusement sur les conditions comportementales qui façonnent la composante structurelle. C'est dans ce sens que l'on insiste sur l'encouragement d'une culture de gouvernance, qui prône la clarification des missions, la différenciation des rôles, la circonscription des responsabilités et obligations, l'épuration des orientations (Rapport Castonguay, 2008). Ainsi, les défis et enjeux en gouvernance se manifestent essentiellement dans les formes d'organisation des composantes structurelle et culturelle, de façon à respecter la mission du système dans sa globalité.

---

<sup>58</sup> Chapitre 2, figure 2.1

La question de l'autonomie décisionnelle accordée aux établissements de santé demeure une problématique substantielle, directement attachée à la dynamisation des mécanismes de gouvernance. Partagé entre trois paliers<sup>59</sup>, le système de gouvernance des services de santé au Québec se situe dans un contexte grandement complexe. Les principales difficultés surgissent quant à la détermination des modalités de coordination et des conditions de délégation (IGOPP, 2006).

L'analyse des données fait ressortir une prompte esquisse concernant la marge de manœuvre dont disposent les membres du CA pour la prise de décision et la définition de ses propres règles de fonctionnement. Selon l'opinion de quelques administrateurs, on souligne l'apport procuré en termes d'expertise, pour bonifier, ou encore rationaliser, le processus décisionnel. Mais, de l'avis d'autres membres, on déplore aussi le manque d'autonomie qui rend le processus de décision quasi machinal, car excessivement normé.

Nous pouvons par conséquent conclure que la pratique de gouvernance est conçue de manières divergentes. Les mécanismes et procédés privilégiés sont de ce fait peu semblables, étant soumis aussi bien au conditionnement du contexte structurel, qu'aux éventualités du comportement culturel.

#### 6.6.5. SYNTHÈSE DE SECTION

Considérant l'insuffisance des données documentaires et observables dont nous disposons, **nous ne sommes pas en mesure de corroborer les conclusions de l'analyse du discours des deux genres sur leurs conceptions respectives de la pratique de gouvernance.**

---

<sup>59</sup> Chapitre 1, figure 1.3



## 6.7. DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA NOTION DE PERFORMANCE

Comme prévu par la méthode de recherche, il faut maintenant trianguler les données pour valider les conclusions concernant la conception de la notion de performance.

### 6.7.1. ENTREVUE

La question de la performance est abordée par les membres, dans des proportions semblables, à la base des processus et / ou des résultats.

Concernant le processus, le déroulement de la décision suit des séquences que quelques administrateurs qualifient de programmées, selon un mode de fonctionnement répétitif et prévisible, qui reflète un manque dans la concertation décisionnelle. Une répondante dit à ce propos :

*« ... il y a trop de décisions qui se prennent juste entre la présidente et le directeur général, et ça c'est pas ça, ça marche pas ça, parce que le conseil est supposé discuter ensemble, ... ».*

Une autre administratrice explicite ce point :

*« ... c'est un conseil qui a une opportunité, écoute si on prend les indicateurs de base on performe extrêmement bien par rapport à notre capacité d'innover pour retrouver le financement approprié, pour livrer notre mission première, on est exceptionnel, ... Par rapport à l'arrimage entre la stratégie des actions qu'on pose, on performe aussi très bien. Par rapport à l'échange d'information entre la haute direction et le conseil, je pense qu'on a une opportunité, on pourrait aller un petit peu plus loin, ..., et je trouve que là on a une opportunité comme groupe de travail, c'est dans les discussions qu'on a de se challenger plus, je trouve qu'on se challenge pas beaucoup, ... ».*

Concernant les réalisations, il semble que le membre est appelé à s'impliquer réellement dans le travail décisionnel collectif, spécifiquement pour mener à bien les projets d'avenir. Une administratrice explique :

*« moi je vois les défis qui sont à rencontrer pour les prochaines années, c'est d'abord de rendre un projet à terme de cette nature là, s'assurer qu'il soit rendu à terme, puis, qu'on rencontre l'aspect monétaire, le budget qui va nous être alloué, ... ».*

Une autre dit :

*« on s'en va vers un changement important dans ce qui est SJ dans les prochaines années à cause de ce qui s'en vient, et moi je veux m'assurer que la personne aura ce qu'il faut pour faire face à ces défis, ... ».*

Pour les membres femmes, on approche donc cette notion selon une évaluation du résultat constaté suivant un effort collectif à conduire les réalisations. On déplore toutefois l'insuffisance des discussions et l'absence de débats autour de quelques sujets, comme c'était le cas pour l'implantation du nouveau plan organisationnel.

Les réponses des membres hommes portent aussi sur les processus et sur les résultats. Concernant les processus, dans quelques réponses de membres masculins, des administrateurs observent que les contraintes de financement imposent dans certaines circonstances de déroger à la réglementation, notamment la directive du déficit zéro prévue par la Loi sur l'équilibre budgétaire.

Pour les résultats, la conception de la performance est tournée vers l'apport pour l'Hôpital en termes de plus value. Un administrateur explique :

*« c'est un conseil qui est très bien au contrôle de la situation de l'hôpital, c'est un conseil qui est capable d'innover, c'est un conseil qui est capable de prévoir l'avenir, dans la mesure où on peut prévoir l'avenir, d'assumer les*

*responsabilités, de ne pas faire des compromissions, c'est un conseil qui fait des compromis mais pas de compromissions, ... ».*

Sur un plan plus individuel, on insiste sur l'implication individuelle des membres pour atteindre cette performance, tel que c'est illustré par cette réponse :

*« il faut que les membres qui sont assis ici, interrogent, questionnent, cherchent à savoir la vérité, toujours plus loin que la première présentation qu'on a comme du directeur général ou du directeur en charge du dossier, surtout si le dossier commence à fragiliser ... ».*

L'implication du membre étant individuelle, la performance est pensée selon l'apport procuré à l'institution sous forme d'idées et de contributions. On constate que cette vision rejoint aussi la conception du rôle de l'administrateur telle que nous allons l'expliquer dans la section suivante.

Ainsi, les administrateurs évoquent l'insuffisance de la concertation décisionnelle. Elles fondent leur conception de la notion de performance sur l'implication de tout le groupe dans l'orientation effective des projets et l'encadrement des réalisations. Pour les membres hommes, cette notion est construite par une implication individuelle dans l'apport à l'institution en termes de plus value des interventions et des idées soumises au CA.

#### **6.7.2. DOCUMENTATION**

La documentation que nous avons examinée, est constituée principalement des procès verbaux des séances du CA s'étalant sur cinq ans, des dossiers décrivant la structure et les prérogatives des comités, et aussi des rapports annuels.

Ces documents informent largement sur la performance de l'activité de l'institution, en termes de processus et de résultats. Toutefois, l'évaluation de cette performance ne se fait pas suivant une opération de mesure explicite de l'écart entre les réalisations et

les prévisions, ni en se référant à des repères ou indices précis. L'information est présentée, notamment dans les rapports annuels, sous forme de tableaux de bord, d'états, et de sommaires, expliquant la situation financière, la répartition des ressources, les soins hospitaliers. Il s'agit d'une compilation d'une série d'indices se rapportant aux programmes scientifiques, initiatives sociales, allocation des fonds et donations, activité d'exploitations (soins, formation, administration).

Dans ce sens, le rapport annuel fait état de l'activité de la direction en ce qui a trait aux réalisations en termes d'innovation technologique et des efforts de recherche, en rappelant les grandes lignes de la mission et des valeurs de l'institution. Ensuite, on souligne les principaux événements marquants, notamment les prix, distinctions et hommages, en mettant de l'avant le rôle des donateurs notamment la fondation de l'Hôpital. Les rapports financiers, expliquent l'usage et la répartition des fonds alloués aux différentes activités : soins, équipements, enseignement, recherche, autres projets. De plus, les états financiers présentent le détail des revenus (financement, subventions, usagers, vente de services, enseignement) et des dépenses (salaires, soins et services). Aussi, d'autres tableaux et états résument les fonds des immobilisations et la nature des activités (bloc opératoire, soins et traitements, admissions).

Outre la structuration du CA, les sujets traités, le déroulement des débats, et, le profil des membres, nous n'avons pas repéré des informations précises sur une évaluation formelle de la performance des pratiques de gouvernance, aussi bien dans les procès verbaux que dans les rapports annuels.

Au niveau du contenu, nous pouvons donc conclure que la performance est observée par le CA selon la vérification et le suivi de l'activité de l'institution, en termes de soins, finances et ressources. L'autoévaluation des membres ne fait pas partie des pratiques de contrôle de la performance.

### 6.7.3. OBSERVATION

Globalement, selon notre observation des faits, le déroulement des séances du CA se maintient dans un climat propice et une ambiance cordiale, le droit à la parole est garanti à tous les assistants, l'ordre du jour est respecté, les recommandations des comités semblent favoriser le traitement et l'avancement des dossiers.

On dénote que les interventions prennent souvent la forme de commentaires ou questionnements, les propositions étant rarement formulées. De ce qui relève de la fonction de surveillance et de contrôle qu'il incombe au CA d'assumer, nous avons enregistré quelques fois l'évaluation des résultats comparés aux objectifs, soulevée par quelques membres, spécifiquement en lien avec des dossiers d'investissement, des finances et des soins. Nous ne pouvons toutefois confirmer, à l'exception des périodes des huis clos, la tenue d'une opération d'évaluation du fonctionnement du CA lui-même, ni des prestations des membres qui le composent.

Sur un autre plan, nous avons enregistré des demandes répétitives de compléments d'informations formulées par quelques membres à plusieurs reprises. Il semble qu'il y ait une certaine insuffisance quant à la fluidité dans la circulation des informations. Cette impression de manquer de renseignements utiles à la décision, que nous ne pouvons néanmoins généraliser à tous les débats, était quelques fois soulignée dans les réponses aux entrevues.

Par conséquent, on peut conclure que la question de la performance est articulée principalement autour des tâches de suivi et de contrôle du déroulement de l'activité de l'établissement, en termes de soins, de financement et de ressources.

### 6.7.4. DISCUSSION

La question de la performance des organismes publics constituait, de par les spécificités de ce secteur, une vraie polémique. L'État ne peut préserver la

prééminence que s'il est capable de gouverner cet hybride organisationnel entre la bureaucratie et le marché dans l'offre des services publics.

Concernant les services de santé, la performance se mesure par des indices liés aux soins et représentent la qualité, l'accessibilité, la capacité de réponse, les coûts, et finalement les résultats comparés aux coûts (OCDE, 2004b). Le lien entre la définition de ces indices et le système de gouvernance n'est cependant pas très évident.

Dans cette recherche, on remarque que la conception de la notion de performance s'intéresse principalement à l'évaluation de l'activité hospitalière de l'établissement dans le cadre des tâches de suivi et de surveillance exercées par le CA. La performance de la pratique de gouvernance ne ressort pas clairement dans les conclusions d'analyse des données. En effet, dans le traitement du contenu des discours, nous retrouvons une tendance vers une évaluation subjective de la contribution des membres, qui se doivent de s'impliquer collectivement ou individuellement dans l'orientation des projets ou de l'institution. Nous retraçons aussi les processus classiques du contrôle de l'activité de l'Hôpital, notamment par le suivi et la surveillance. L'examen des observations enregistrées démontre finalement qu'effectivement, l'objet des vérifications ne porte pas spécifiquement sur les pratiques en gouvernance.

Ce résultat peut en effet s'expliquer par les règles de reddition de comptes qui considèrent l'Agence régionale et le Ministère de tutelle, comme les principaux mandants. L'autoévaluation du CA ne détient un grand intérêt dans la pratique du contrôle de la performance au niveau de l'Hôpital.

Suivant cet ordre d'idées, dans une intervention à l'ACFAS en 2008, Marc-André Maranda, directeur du programme de santé publique au Ministère de la santé et des services sociaux, remarque que les réformes entreprises continuellement dans le

secteur de la santé, et ayant pour but de resserrer le processus de reddition de comptes, ne considèrent pas toujours la capacité organisationnelle de les réaliser. Bien plus, cette vision qui prône la suffisance de la reformulation structurelle demeure celle que l'on favorise parmi une masse non négligeable d'acteurs clés dans le système de gouvernance actuel (IGOPP, 2009).

La synchronisation des dimensions structurelle et culturelle, considérée incontournable sous une autre optique, constitue par ailleurs le cœur de la problématique posée par l'IGOPP (2006) dans un travail de recherche sur comment penser la gouvernance des services de santé. Dans ce sens, il faudrait modeler les outils de délégation, notamment entre paliers gouvernementaux, pour assurer un exercice efficace d'une gouvernance partagée, et ce, par le moyen d'une *culture de gouvernance*, qui se cristallise dans *l'art de gouverner et d'être gouverné*. Dernièrement, Castonguay (2008) désigne aussi pour sa part la nécessité d'implanter une nouvelle culture de gouvernance clarifiant davantage les missions et les orientations. Ces écrits témoignent que les acteurs du système considèrent de plus en plus des facteurs autres que structurels dans l'appréhension de leurs rôles et leurs contributions.

Donc, la conception de la notion de performance est centrée sur la fonction de surveillance qu'il incombe au CA d'assumer. Les administrateurs soulignent aussi l'insuffisance de la concertation décisionnelle, ce qui peut s'expliquer en partie par le contrôle gouvernemental resserré que l'on exerce sur les pratiques de gouvernance dans ce milieu.

#### 6.7.5. SYNTHÈSE DE SECTION

Compte tenu de la pluralité des résultats découlant de l'analyse des données, **nous ne sommes pas en mesure de corroborer les conclusions quant à la conception des deux genres de la notion de performance.**

## 6.8. DIVERSITÉ DU GENRE ET DIFFÉRENCE DE CONCEPTION DE LA NOTION DU RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR

La validation des conclusions est fonction de la triangulation des données sur la conception du rôle de l'administrateur, ce qui sera l'objet de cette section.

### 6.8.1. ENTREVUES

Les femmes cultivent une conception de leur rôle qui fait référence directement au respect des règles, confirmant ainsi nos conclusions dans d'autres thèmes :

*« c'est de s'assurer que les objectifs fixés par l'organisation tant financiers et autres sont rencontrés, dans le cadre bien entendu d'un centre hospitalier, tu veux t'assurer que ça rentre aussi dans le mandat qui lui a été confié par le ministère de la santé,... ».*

Outre l'idée de la dynamique de décision qui se prend en deux temps mentionnée dans le cadre d'autres thèmes, les administratrices mettent de l'avant le travail des comités du CA qui constituent la substance essentielle de la décision :

*« et là, le comité arrive avec dans le fond la recommandation au conseil, bon, s'il y a quelqu'un qui veut partager une expérience qu'on aurait pas eu au comité, mais c'est rare, c'est rare que les propositions qui sont faites à une séance, sont la plupart du temps, analysées d'abord à l'intérieur du comité, mais avant ça le comité de l'hôpital, toute la ligne hiérarchique de l'hôpital, ... ».*

Sur un plan personnel, une grande proportion des membres femmes exprime leur rôle selon une opération de ciblage des interventions qui suit la tournure du débat et l'acceptabilité de l'auditoire. Une membre interviewée dit à propos d'une idée qu'elle voulait exposer au CA :

*« je regrette tellement, ..., j'ai bien vu autour de la table que dès le départ tout le monde était d'accord, ... ».*



À contrario de l'approche masculine qui prône le questionnement systématique, les membres femmes adoptent une position plus prudente dans l'expression de leurs interventions.

Donc, la conception féminine du rôle de l'administrateur confirme l'importance du travail des comités qui se trouvent au centre des décisions, et consacrent le compromis en deux temps, comme déjà validé dans la section sur l'interaction dans le CA. Cette conception emprunte une vision qui fonde le choix des interventions sur la réceptivité ressentie des pairs.

Chez les administrateurs hommes, les réponses démontrent un intérêt envers la responsabilité de questionner, consacrant ainsi leurs conceptions des notions de la compétence fondée sur le bon jugement, et celle de la performance fondée sur la contribution personnelle.

Un membre dit à ce propos :

*« notre rôle c'est de s'assurer que les décisions qui sont prises ou qui vont être prises par les professionnels, le DG, la DGA, et les autres, sont les bonnes décisions, donc qu'ils ont bien évalué la situation, et que la décision qui prennent est la meilleure dans les circonstances, ... ».*

Un autre membre précise :

*« notre rôle c'est de bien soutenir et s'assurer que les enjeux principaux soient atteints, il faut pouvoir encourager, il faut questionner! ».*

D'autres administrateurs parlent aussi de leur rôle en le situant à un niveau politique, tel qu'avancé par ce répondant :

*« c'est des administrateurs tous élus par les membres, j'ai l'impression qu'il y a des enjeux politiques face à des priorités de sorte que ça change complètement la dynamique, ... ».*

Un autre souligne la complexité du contexte qu'implique l'abondance des facteurs à considérer :

*« c'est un rôle ultra difficile, parce que c'est un conseil où il y a beaucoup de rubberstamping, alors on est au courant plus ou moins des choses, pas parce qu'ils veulent pas nous informer, mais c'est parce que c'est tellement de monde c'est tellement de dossiers et tellement de choses, ... ».*

Cette tendance confirme l'idée de l'exercice du pouvoir (notion de la compétence), de la décision rationnelle (notion de la pratique de gouvernance), les contributions personnelles (notion de la performance), toutes des conceptions tournées vers l'action de décider, ou d'influencer la décision.

Les administrateurs hommes adoptent une vision qui privilégie davantage le devoir de questionner et d'arbitrer les enjeux stratégiques et politiques. Ceci dégage une compréhension semblable à celle déjà livrée par nos conclusions dans les sections précédentes. Les membres femmes, en plus de valider la dynamique de compromis en deux temps fondée sur le travail dans les comités, comme nous avons déjà conclu dans le thème de l'interaction, appréhendent leur rôle suivant une stratégie de préparation et de ciblage des interventions assurant une meilleure réception de la part des autres membres.

#### **6.8.2. DOCUMENTATION**

Les documents dont nous disposons pour mener notre analyse du contenu ne contiennent pas une définition formelle du rôle des administrateurs. Aussi, ils n'indiquent pas non plus d'informations précises sur le processus d'attribution des rôles dans le CA. Cependant, l'analyse documentaire offre un aperçu de cette répartition de rôles, fondée en grande partie sur la compétence et l'expertise reconnues de l'administrateur.

En effet, en se référant aux documents décrivant la composition et l'objet des comités, il est évident de conclure que la responsabilité attribuée, qui demeure conditionnée par les aspirations du membre lui-même, est fonction aussi de son apport en termes de participation à l'avancement des dossiers et à la formulation des recommandations concluantes au CA.

Aussi, l'examen documentaire confirme, comme nous l'avons détaillé dans la section sur l'interaction, que les recommandations des comités orientent manifestement les décisions finales du CA.

La prestation du membre administrateur est donc le résultat de la conjonction de deux approches : individuelle, traduisant sa volonté propre à s'impliquer dans un comité en particulier, et collective, décrivant les attentes de ses pairs dans le CA.

Concernant l'idée se rapportant au ciblage et la préparation des interventions, avancée par les membres femmes, il s'agirait d'une conclusion qui ne s'apprête pas à une analyse descriptive.

### **6.8.3. OBSERVATION**

Pour un observateur externe, force est de constater que les recommandations des comités en charge d'un dossier donné constituent le fondement même de toutes les délibérations. Les lignes de décision tracées par le comité en charge du dossier sont généralement adoptées, quelques fois automatiquement, par les autres membres. Tel que développé dans la section sur la pratique de gouvernance, on peut conclure d'un côté, qu'un climat de confiance caractérise le fonctionnement du CA, et consacrer d'un autre côté la dynamique de décision en deux temps, mentionnée par une majorité de répondants. De toute façon, on ne peut que constater l'importance du travail effectué en comité pour l'avancement des problématiques traitées dans le CA.

L'examen des interventions survenues durant les séances<sup>60</sup> démontre effectivement la stratégie du ciblage appliquée par les membres féminins pour marquer leurs contributions dans les débats. En effet, contrairement à leurs collègues dont les interventions, en termes de commentaires et de questions, se distribuent uniformément sur les différents sujets, les membres femmes prennent la parole s'agissant de sujets qu'elles maîtrisent et qu'elles préparent préalablement, en formulant davantage de commentaires que de questionnements.

Ainsi, nous pouvons confirmer la conception du rôle d'administrateur, livrée par l'analyse du discours, selon laquelle cette notion se construit suivant une logique du ciblage des interventions, toujours en respectant la dynamique de décision en deux temps, et exprime aux yeux des hommes administrateurs, la responsabilité de questionner et d'arbitrer des enjeux stratégiques et politiques.

#### **6.8.4. DISCUSSION**

La réglementation attribue au CA le devoir de tracer les orientations de l'établissement et de veiller à leur mise en œuvre. Donc, le rôle de l'administrateur, s'insère adéquatement dans les responsabilités globales assumées généralement par le CA.

Suivant les différentes dimensions du système de gouvernance, on peut avancer que le rôle de l'administrateur s'inscrit évidemment dans les responsabilités établies pour le CA, abondamment dessinées par la réglementation<sup>61</sup>. Ainsi, les composantes structurelles sont mises en œuvre principalement pour assurer la coordination et l'articulation des contributions à différents niveaux. Pour ce qui est des éléments

---

<sup>60</sup> Chapitre 5, tableaux, 5.16, 5.17

<sup>61</sup> Projet de Loi 83, 2005, « Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives », Ministère de la Santé et des Services sociaux

culturels et de la mission, il s'avère qu'ils se conjuguent pour l'administrateur dans l'obligation d'agir avec soin, prudence, diligence et compétence.

Tel que soulevé dans la phase théorique, et suivant nos conclusions sur la notion de la pratique de gouvernance, les réformes sont orientées vers les éléments tangibles, et ignorent les facteurs culturels que requiert définitivement le partage d'une culture de gouvernance valorisée. Un besoin serait omniprésent dans la reconnaissance intelligible d'une distance critique d'autorité, accordée à chacun des acteurs au sein de l'espace global de gouvernance partagée.

La reconnaissance de la mission du système constitue aujourd'hui une nouvelle controverse, si l'on se réfère aux nouveaux débats engagés pour la redéfinition des principes fondateurs du système de santé à l'échelle canadienne, longtemps défendus. L'introduction de nouvelles considérations, qui concernent notamment la responsabilité *populationnelle* (ACFAS, 2008), augmente la complexité du contexte dans lequel les administrateurs sont appelés à exercer un rôle de gouvernance, autant substantiel que perplexe.

Donc, le rôle qu'exerce un administrateur dans un milieu aussi réglementé que celui de la santé serait fonction du pouvoir discrétionnaire qu'on lui accorde pour assumer ses devoirs.

Suivant le même raisonnement que celui que nous avons emprunté dans la discussion sur le thème de l'interaction, il semble que les administrateurs femmes privilégient effectivement de préparer l'auditoire et bien cibler leurs interventions pendant les séances du CA (Meaney, 2009 ; Pinker, 2009). Cette idée permet en effet de comprendre leur perception de leur rôle, articulé autour de la réceptivité des interventions effectuées. Il en résulte un choix judicieux du moment d'intervenir pour s'assurer de convaincre leurs pairs. L'intérêt porté par les membres femmes au travail

des comités, et l'attention accordée par les membres hommes aux enjeux politique et stratégique, rejoignent par ailleurs nos conclusions dans le thème de l'interaction, ainsi que celui de la conception de la notion de compétence.

Donc, il ne s'agit pas d'un résultat singulier ou étrange, la conception du rôle suit parfaitement les formes d'interactions adoptées, et consacre remarquablement la conception que l'on fait de la notion de compétence.

#### **6.8.5. SYNTHÈSE DE SECTION**

Le rôle de l'administrateur dans le CA a été approché en faisant appel à des facteurs structurels, notamment le travail de suivi et d'orientation stratégique, ainsi que culturels, concernant les stratégies personnelles d'intervention dans les débats et la dynamique d'établissement du compromis. Pour ce qui est de la mission, elle est souvent attachée à la responsabilité de veiller à la qualité des soins offerts.

**Ainsi, à partir de l'analyse des données issues du discours, de l'observation et des documents, nous pouvons confirmer la conception du rôle de l'administrateur fondée pour les membres féminins, sur une opération de ciblage minutieux des interventions suivant le degré de réceptivité de l'auditoire ; il s'assume d'après les membres masculins par la responsabilité de questionner, située à un niveau stratégique et politique.**

### **6.9.SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6**

Ce chapitre est consacré à effectuer l'opération de la triangulation des données, pour analyser les constats découlant de l'examen descriptif, tel que suggéré dans la stratégie méthodologique de la recherche. La discussion portant sur les différents

volets de la problématique s'est orientée suivant les résultats délivrés par le traitement du discours, l'examen de la documentation et l'analyse des observations.

C'est ainsi que nous avons pu valider par triangulation la question de l'accès au CA, l'insertion dans le CA, l'interaction intermembres, et la conception de la notion de compétence et de celle du rôle de l'administrateur. Concernant les notions de composition, de pratique de gouvernance, et de performance, nous n'étions pas en mesure de corroborer les résultats par tous les types d'analyse, principalement à cause de la pluralité des conclusions.

#### **6.10. SYNTHÈSE DE LA PARTIE 3**

L'objet de cette partie était d'engager une discussion sur les différents questionnements de la problématique, suivant les filons théoriques formulés suite à l'analyse descriptive, et ce afin de proposer une modélisation de la dynamique du genre dans le CA.

Ces conclusions sont résumées dans le tableau suivant (6.1) :

**Tableau 6.1** Caractéristiques de la dynamique du genre dans le CA

| Thème   | Vision exprimée par les femmes   | Vision exprimée par les hommes   |
|---|--|--|
| <b>Accès</b><br><i>Conditions environnementales de nomination</i>                         | Culture sociétale favorable  | Compétence reconnue et légitimité réglementaire                            |
| <b>Insertion</b><br><i>Stratégies pour établir sa légitimité</i>                          | Collégialité et adhésion au jeu de rôles   | Adhésion aux valeurs partagées   |
| <b>Interactions</b><br><i>Nature et dynamique des relations intermembres</i>              | Négocier le compromis pré et en CA, où on active des complicités                   | Négocier le compromis pré et en CA, où les femmes devraient s'affirmer     |
| <b>Conceptions</b>  |  |  |
| <b>Compétence</b><br><i>Caractéristiques de l'administrateur compétent</i>                | S'impliquer pour les réalisations individuelles et collectives, au nom de la cause | Exercer son jugement et son pouvoir discrétionnaire avec professionnalisme |
| <b>Composition</b><br><i>Caractéristiques des ressources humaines du CA</i>               | Complémentarité des profils social et professionnel                                | Représentativité des Parties Prenantes et indépendance intellectuelle      |
| <b>Pratique de gouvernance</b><br><i>Principes de gouvernance privilégiés dans le CA</i>  | Appel à la responsabilité par l'expertisation de la décision                       | Appel à l'objectivité par la rationalisation de la décision                |
| <b>Performance</b><br><i>Appréciation du fonctionnement global du CA</i>                  | Implication collective dans l'orientation effective des projets                    | Implication individuelle dans l'orientation effective de l'institution     |
| <b>Rôle de l'administrateur</b><br><i>Utilité et plus value de sa présence dans le CA</i> | Convaincre par des interventions ciblées et des recommandations fondées            | Systématiser le questionnement   |

Les conclusions de cette discussion permettent de valider les filons théoriques comme suit :

- L'accès est traité selon des conditions du contexte culturel par les membres femmes. Pour les membres hommes, la question se résume à la compétence et la légitimité réglementaire.
- L'insertion se fait suivant une stratégie basée sur la collégialité et la compréhension des règles du jeu de rôles latent au fonctionnement du CA, pour les membres femmes. Elle passe par l'adaptation aux valeurs implicitement partagées par le groupe, avant la compréhension des règles et le maintien de liens, aux yeux des membres hommes.
- L'interaction, selon l'avis des administrateurs des deux genres, est fonction d'une dynamique de décision qui établit le compromis en deux temps, pré et en

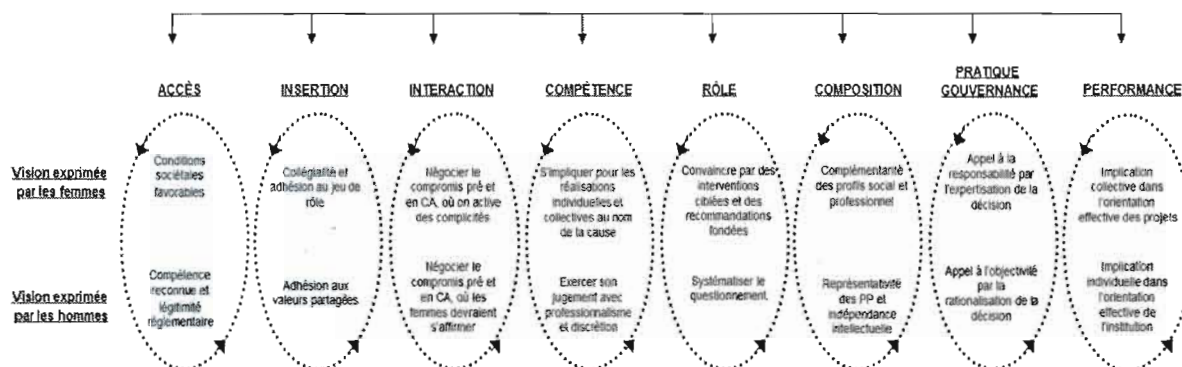


CA, et dépend grandement du travail des comités. Pour les membres femmes, les liens personnels et complices occupent une place prépondérante. Pour les membres hommes, il faudrait faire preuve d'affirmation et d'insistance pour faire valoir ses propos durant les séances.

- En plus du renforcement de son influence en deux temps, tel que mentionné et validé dans le thème sur l'interaction, la notion de compétence, qui repose sur la valorisation de la cause et la mission elles mêmes, est conçue par les membres femmes en termes de capacités à combiner des attentes plurielles en termes de réalisations pour soi et pour l'organisation. Pour les membres hommes, il s'agirait de l'habileté à employer son jugement et son professionnalisme et de l'exercice de son pouvoir discrétionnaire.
- En plus de l'importance du travail au sein des comités qui découle de la dynamique de décision en deux temps, soulignée et validée dans le thème de l'interaction, les membres femmes administrateurs conçoivent leur rôle suivant une opération de ciblage des interventions pour s'assurer de convaincre. En plus de l'aspect politique et stratégique mentionné et validé dans le thème sur la compétence, les membres masculins traduisent leur rôle dans la responsabilité de questionner.

Concernant les notions de composition, de pratique en gouvernance, et de performance, nous ne pouvons confirmer nos conclusions formulées principalement suite au traitement du discours. Néanmoins, il importe de mentionner que l'analyse aboutit à une variété des constats. Il s'agit d'observations nombreuses. Une abondance qui devrait être perçue en termes de richesse et d'opulence et non en termes de divergence ou de contradiction. Par ailleurs, ceci n'exprime aucunement un résultat fortuit, ni un effet déconcertant, étant dans un contexte de complexité, il s'agirait alors de concevoir des situations dont les réalités réfléchies sont incomplètes, incertaines, et quelques fois incohérentes.

- Ainsi, on peut présumer partiellement en se basant exclusivement sur l'analyse du discours, que, de l'avis des membres femmes, la notion de composition renvoie aux critères de complémentarité de profils élargie aux domaines professionnel et personnel, la notion de pratique de gouvernance serait la responsabilisation par l'expertise, la performance est assujettie à l'implication collective dans les réalisations. Pour les membres hommes, la notion de composition s'appuie sur les traits professionnels d'indépendance et de représentativité, la pratique de gouvernance s'exprime par le principe de rationalisation de la décision, et finalement la performance est fonction de l'apport procuré à l'institution en idées et contributions.



**Figure 6.1** Modèle de la dynamique du genre dans le CA

Par ailleurs, partant de l'idée que les liens circulaires entre les composantes du système, constituent une caractéristique essentielle inhérente à tout système complexe, on constate que les éléments des thèmes entretiennent des liens profonds qui influent décidément sur l'évolution du système ainsi que sur son équilibre et son auto-organisation. Ainsi, signalons que les facteurs liés à l'accès orientent largement les stratégies d'insertion adoptées. Les formes d'interaction sont soumises définitivement à la conception que l'on fait de son rôle en tant qu'administrateur ; un

rôle qui est lui même décrit certainement par la conception des notions de compétence et de performance. La compétence est une notion centrale qui façonne profondément les notions de la composition et de la pratique de gouvernance. Cette dernière est influencée manifestement par la composition favorisée pour le CA.

Outre l'application des règles formelles de la Loi, l'exercice de la gouvernance témoigne d'une dose idéologique considérable imprégnée par les croyances personnelles profondes des administrateurs, dirigeants et propriétaires (Trebuq, 2005). Le modèle ainsi produit intègre des considérations d'ordre social, cognitif, comportemental, stratégique et organisationnel. Nous sommes en mesure donc de mettre davantage de lumière sur les visions féminine et masculine face aux enjeux de la gouvernance dans le domaine de la santé. L'intérêt de ce modèle est de démontrer les principales tendances dans les conceptions féminine et masculine quant aux notions fondamentales en gouvernance. Les différences de conceptions ainsi constatées prennent racine dans la logique qui préside à l'appréhension de l'individu dans le groupe. Les conclusions qui en découlent invitent à mieux cerner le potentiel personnel des administrateurs pour impulser une culture de gouvernance spécifique à la santé, en faisant une meilleure exploitation des différences dues au genre.

En effet, les nouvelles philosophies organisationnelles qui rythment le fonctionnement individuel et collectif favorisent les valeurs féminines, mais ceci ne signifie pas l'obsolescence du modèle masculin. L'articulation de cette double vision de la réalité de gouverne s'impose de nos jours, et devient indispensable pour penser la complexité de tout le système. Ainsi, le modèle ne suggère pas de dissocier des concepts à vocations vraisemblablement contradictoires, mais propose de conjuguer des valeurs et des conceptions dans une expression unifiée de la gouvernance. Les conclusions invitent donc à agréger les oppositions apparentes pour opérer une réorganisation des dispositifs de gouvernance, fondée sur des concepts complémentaires reliant des notions éventuellement rivales.

Morin disait que le problème clé de la production des connaissances est d' « *instaurer la convivialité avec nos idées et nos mythes* » (Morin, 2000, p. 20). La connaissance complexe compose avec l'incertitude et écarte les présupposés d'une rationalité simpliste qui érige une pensée disjointe démesurément compartimentée et des propositions abstraites excessivement spécialisées. Embrasser la complexité du réel passe donc inévitablement par l'appréhension non réductrice des contradictions et du désordre (Genelot, 1998, Morin, 1990). Pour cette raison, il ne faut pas oublier que, tenter de démontrer une relation de cause à effet liant la présence des femmes aux instances du CA à une autre composante structurelle ou culturelle du système relève de l'utopie.

## IMPLICATIONS, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

Cette recherche se veut une contribution qui s'intéresse à observer la dynamique du genre dans le CA, et à en modéliser les contours suivant une approche systémique tridimensionnelle, englobant la structure, la culture et la mission. La présente section traite ses implications théoriques et pratiques, rappelle ses limites, et propose de pister quelques possibilités de recherche futures.

### *Implications théoriques*

Sur le plan théorique, notons que c'est une recherche qui comporte des innovations méthodologiques et conceptuelles.

Sur le plan méthodologique, nous avons adopté une stratégie de recherche qui amalgame les méthodes qualitatives et quantitatives. Dans ce sens, l'emploi d'un logiciel de traitement de données textuelles a permis de visualiser la tendance générale du discours tenu par les deux genres sur les thèmes traités. Cette image construite suivant des techniques statistiques était alimentée par un examen descriptif des documents et une lecture qualitative des comportements observés. Ainsi, la combinaison de différentes sources de données et l'association faite de l'analyse descriptive et la critique rhétorique par la triangulation, a permis de livrer des résultats concluants, en terme de validité et de fidélité.

Particulièrement dans les recherches qualitatives, remonter dans le temps permet de mieux saisir la manière dont les situations évoluent. Ainsi, le recours à l'analyse longitudinale de matériel documentaire, notamment pour se représenter la structure et

les processus dans le CA, s'est avéré intéressant pour démontrer le rôle de l'histoire dans la construction de la réalité actuellement observée. La dynamique du fonctionnement du CA demeure donc sensible aux différences de conceptions qu'implique la diversité du genre.

Sur le plan conceptuel, l'utilisation de la systémique, notamment selon une approche tridimensionnelle, a permis de se procurer une représentation élargie, qui demeure tout de même précise, des valeurs mises de l'avant par les conceptions féminine et masculine en gouvernance. L'intégration de considérations ayant trait aux conditions environnantes du système a alimenté notre appréhension de sa complexité, sans pour autant tenter de réduire le réel en tranches distinctes et homogènes, en cherchant par contre la richesse conceptuelle qui émerge des nouveaux questionnements.

En faisant référence à un contexte exceptionnellement complexe où plusieurs vérités interagissent pour représenter la même réalité, ce modèle amène une articulation convaincante de notions à priori distinctes ou disparates. En effet, la question de la diversité du genre en gouvernance est un aspect de nos jours peu élaboré dans la littérature en gouvernance. En abordant ce thème à la lumière des principes de la complexité, nous avons pu en repérer les tendances dans une représentation modélisatrice de la dynamique de tout le système, synchronisant ses dimensions structurelle et culturelle, en regard de sa mission.

Les nuances qui ressortent des conceptions de notions fondamentales en gouvernance permettent de mieux préparer la redéfinition des repères théoriquement préétablis, une redéfinition qui s'impose pour consacrer la mission qu'est la santé. De ce fait, plutôt que de sombrer dans un raisonnement centré sur la structure, ce qui a longtemps dominé la réflexion sur le sujet, nous aurions probablement intérêt à penser l'établissement d'une culture de gouvernance cultivée selon les conceptions des deux genres.

### *Implications pratiques*

Les contributions théoriques engagent évidemment un apport pratique considérable pour les acteurs qui agissent dans le système.

Au niveau de la structure de gouvernance, le modèle ainsi établi constituerait une trame très pertinente pour repenser la structure des CA de façon à y intégrer les aspirations exprimées par les deux genres. Citons à titre d'exemples, les procédures de nomination, les méthodes de structuration des comités, les prestations de formation, les formules d'organisation des débats. Bien plus, l'emploi du modèle pour élargir la compréhension, et par conséquent l'action, dans le système de gouvernance ne se limite pas exclusivement au CA, ces considérations s'intègrent à tous les piliers de la gouvernance de santé, décideurs politiques inclus.

Intervenir au niveau de l'organisation structurelle, nécessite la prise en compte des réalités de ces deux visions masculine et féminine. Concrètement, prenons la notion de composition, qui se trouve en lien étroit avec celle de l'accès au CA. Nous pouvons éventuellement proposer de revoir les normes de sélection des administrateurs, de façon à y intégrer les critères d'indépendance et de représentativité, sans pour autant négliger la nécessité de posséder des compétences aussi bien sociales que professionnelles.

Au niveau de la culture de gouvernance, il relève de l'évidence que l'éclaircissement des différences de conceptions facilite incontestablement le renouvellement de la culture. C'est ainsi que nous pouvons soutenir que les résultats de la recherche permettront d'abord de redéfinir les pratiques solidement établis, pour ajuster ensuite les comportements visiblement enracinés dans le quotidien des CA.

L'introduction de conceptions diversifiées sans pour autant en favoriser une au détriment des autres, impliquerait sûrement l'installation d'une culture de gouvernance forte par les différences et les multiplicités qu'elle épouse au sein d'un système unifié. Concrètement, prenons la notion de pratique de gouvernance, qui s'appuie tantôt sur la responsabilité (pour les femmes), tantôt sur la rationalité pour



les hommes, ou encore la notion de performance centrée, sur le collectif (pour les femmes), ou sur l'individuel (pour les hommes). La progression vers une représentation qui intègre les deux visions exige de réorienter les comportements, vers l'implantation et le renforcement de cette culture rassembleuse dans le CA. Un programme de formation pourrait par exemple proposer de fixer des objectifs individuels et collectifs et d'en évaluer la réalisation ultérieurement. Le but serait de renseigner sur l'apport personnel et la contribution individuelle, que l'on retrouve dans les réalisations collectives.

Au niveau de la mission, nos résultats ne font que confirmer l'idée que la diversité du genre apporterait des options éventuelles pour dépasser la crise de gouvernance dans le système de santé, tel que stipulé par des acteurs dans le système, notamment le gouvernement.

En effet, la considération des visions quelques fois contradictoires au sein du système, ce qui par ailleurs découle de sa complexité, exige de combiner les efforts pour l'atteinte de l'objectif traduisant la mission, qui demeure certainement partagée par tous les acteurs. Concrètement, prenons la notion de la compétence, qui se traduit par l'implication individuelle (pour les femmes) ou par la pratique du jugement (pour les hommes). On peut constater que la nature missionnaire de l'implication se complète, et n'entre pas en contradiction, avec l'obligation de pratiquer son jugement qui constitue le point culminant de la pratique de gouvernance.

Les résultats de cette recherche alimenteraient les pratiques dans le champ de la gouvernance, suivant l'évolution spécifique de chaque CA sur le plan de sa structure, sa culture et sa mission.

### *Limites*

Cette recherche ne prétend pas apporter des réponses exhaustives à toutes les questions posées sur la diversité du genre dans le CA. Par ailleurs, elle n'est sans doute pas exempte de limites.



Compte tenu de la nature exploratoire de la problématique, il nous semble qu'il est parfaitement justifiable de procéder par étude de cas approfondie. Cependant, on doit signaler que les conclusions sont représentatives de la tendance générale observée dans le système. Elles ne peuvent de ce fait, être assimilées à des résultats statistiques absolus. Ainsi, il faut se montrer prudent quant aux possibilités de généralisation à d'autres contextes du même secteur, et encore plus à d'autres organisations dans des secteurs différents.

Une autre limite à considérer découle de la période couverte par l'observation. Si nous sommes parvenus à couvrir une partie de l'histoire dans l'étude documentaire, il faut se rappeler que, pour des raisons logistiques, l'observation avait porté sur un seul exercice. Nul doute que le suivi de l'évolution des comportements, accompagné d'une multiplication des entrevues, sur une période prolongée sera des plus intéressants à envisager.

Finalement, une limite qui découle de la collecte de données qualitatives, il faudrait peut être signaler aussi les imperfections qui résultent du « cadre » des entrevues. Sachant que les rencontres étaient organisées, selon les disponibilités des administrateurs, dans leurs lieux de travail, ou bien à l'enceinte de l'Hôpital, et quelques fois, dans leurs résidences. Comme c'est expliqué dans la stratégie méthodologique, nous avons pris toutes les dispositions possibles pour harmoniser la tenue de ces entrevues, mais des conditions contextuelles au-delà de notre contrôle pourraient éventuellement influencer le discours adopté par les répondants.

### *Pistes de recherche*

Notre objectif dans la présente étude n'était pas de chercher la généralisation d'un modèle, mais plutôt de comprendre les phénomènes inhérents à sa dynamique et à son évolution, en posant les jalons théoriques et empiriques essentiels à son appréhension. Le recours à l'étude de cas approfondie et à la méthode de triangulation, pourrait éventuellement éclairer les études futures visant la construction d'une théorie sur des bases plus élargies.

Suite à cette étape exploratoire vers la définition des différences et la portée des conceptions des deux genres en matière de gouvernance, de futures recherches sur le sujet seraient nécessaires pour mieux appréhender ces notions. Des recherches de type « questionnaire à traitement quantitatif » plus orienté vers la déduction devraient fournir une vérification plus large du modèle proposé par cette recherche. Ledit modèle pourrait éventuellement servir de trame conceptuelle de départ susceptible de s'appliquer sur une population d'administrateurs de plus grande échelle.

Dans cette même veine, il semble que ce modèle pourrait aussi servir pour mener des études de type « recherche action ». Dans ce cas, les principes mis de l'avant par le modèle permettraient au chercheur de vérifier sur le terrain même de recherche l'évolution des conceptions et des comportements observée des deux genres. S'agissant d'un modèle fondé sur une conception systémique complexe, l'utiliser pour amorcer un changement de culture ou initier des moyens de reconstruction de la réalité dans le CA serait très prometteur.

Il importerait dans d'autres recherches d'enrichir les thèmes étudiés. Donc, il semble intéressant de tenir compte de caractéristiques supplémentaires chez les administrateurs telles que les traits de personnalité, ou encore de considérer le rôle d'autres acteurs dans le système, tels que les paliers gouvernementaux. Aussi, une direction possible de recherche semble être de vérifier les indications du modèle proposé dans des contextes autres que celui de la santé, notamment dans le secteur privé. Finalement, un terrain d'investigation éventuel serait de se pencher sur les catalyseurs spécifiques aux composantes du système, considérant les liens en boucles de rétroaction qu'elles entretiennent en permanence.

## CONCLUSION

En sciences de gestion, malgré l'abondance des écrits et des recherches, il existe encore plusieurs concepts qui demeurent flous ou peu explicités, et d'autres qui ont évolué dans le sens d'améliorer leur appréhension dans le contexte organisationnel. La notion de gouvernance fait partie des thèmes ayant connu une évolution conceptuelle et fonctionnelle éloquentes.

Dans cette thèse, l'appréhension faite des pratiques de gouvernance sur le terrain est construite suivant la définition théorique retenue, elle-même fondée sur les propriétés fondamentales du système complexe. Il s'agissait d'explorer un sujet peu élaboré dans la littérature sur la gouvernance, à savoir, la diversité du genre. Les questionnements de la problématique sont axés autour de quatre principaux volets : l'accès des femmes au CA, l'insertion des femmes au sein du CA, l'interaction inter membres dans le CA, et les différences de conceptions de notions incontournables entre les deux genres. Les résultats contribuent définitivement à élargir la compréhension de concepts aussi fondamentaux, tant sur le plan théorique que pratique dans le champ des sciences administratives, spécifiquement dans le domaine de la santé.

Sous l'optique de la modélisation des systèmes complexes, cette recherche était réalisée à partir d'une étude de cas portant sur le CA du CHUSJ. À la question modéliser la dynamique du genre dans le CA, nous pouvons avancer que cette

recherche apporte une contribution notable, pour du moins en nuancer quelques aspects équivoques. En effet, sur la base de la validation par la triangulation des données enregistrées durant l'opération de l'observation directe non participante, celles issues de l'examen du contenu de la documentation et celles provenant de l'analyse des formes représentatives du discours des entrevues, nos filons théoriques sont partiellement confirmés.

Concernant la problématique de l'accès au CA, nos résultats prouvent que cette notion se traduit pour les femmes par des facteurs culturels découlant des contextes professionnel et social, elle se résume pour les hommes, à la compétence reconnue et la légitimité réglementaire. L'analyse de la question met en évidence des facteurs structurels, notamment, la compétence, et culturels, ayant trait aux contextes professionnel et social. Pour ce qui est de la mission, à savoir l'établissement de la parité du genre, cette dimension est partagée par tous les acteurs du système de gouvernance.

Concernant l'insertion, nous pouvons conclure que les femmes misent sur la collégialité et la compréhension des règles du jeu de rôles dans le fonctionnement du CA, pour établir leurs capacités d'insertion. Les hommes fondent quant à eux leurs capacités d'insertion, en adoptant d'abord les valeurs partagées par le reste des membres. L'analyse démontre que la question de l'insertion fait ressortir principalement des facteurs culturels propres à chacun des membres. Pour ce qui est de la mission, elle est représentée par l'authentification de statut par les pairs.

Les interactions s'inscrivent, d'après nos conclusions, dans une dynamique de compromis en deux temps, pré et en CA, principalement axée sur le travail des comités. Pour les femmes, il est important de tisser des liens, qui comprennent quelques fois une signification personnelle. Les membres hommes soulignent pour leur part, que les femmes administratrices sont appelées à insister davantage dans la formulation de leurs interventions. Les interactions semblent dépendre, en plus de la dimension structurelle du système qui concerne entre autres, les modalités de

coordination, de facteurs culturels touchant essentiellement l'établissement du compromis. La mission qui est dans ce cas la prise finale de la décision, constitue l'objectif ultime de toutes les interactions.

La conception de la notion de compétence se comprend pour les femmes, sur la base de l'adhésion à la cause et l'implication dans la mission de l'institution elles mêmes, et est construite autour de l'ensemble des aspects de l'expérience de la vie, permettant de combiner et promouvoir des attentes plurielles, et non exclusivement professionnelle. Pour les hommes, la conception de cette notion est plus pragmatique, et met en avant la faculté d'employer le bon jugement avec professionnalisme et d'exercer son pouvoir de décider. Nous constatons que cette notion englobe des dimensions aussi bien structurelles que culturelles. La mission est quelques fois liée aux objectifs stratégiques de l'institution.

La conception du rôle de l'administrateur est approchée suivant des dimensions culturelles et aussi structurelles. Pour les femmes administrateurs, en mettant l'emphasis sur leur travail au sein des comités, elles privilégient de pratiquer leur rôle suivant une stratégie de ciblage des interventions pour s'assurer de convaincre, ce qui n'est pas étonnant, considérant nos conclusions sur leurs capacités d'insertion et leurs conceptions de la notion de compétence. La vision des membres hommes, qui prend en ligne de compte le pouvoir aux niveaux stratégique et politique, s'articule autour de la responsabilité de questionner, ce qui rejoint du même fait, nos conclusions confirmées de leurs capacités d'insertion et leurs conceptions de la compétence.

Pour ce qui est des notions de la composition du CA, la pratique de la gouvernance, et la performance, l'insuffisance, ou plus précisément la variété, des données ne nous ont pas permis de corroborer les conclusions de l'analyse du discours des deux genres sur leurs conceptions respectives.

Il importe de souligner aussi les liens permanents qui existent entre ces composantes du système. L'évolution de chaque élément, et par conséquent l'organisation et l'évolution de tout le système, sont intimement liées aux principes de fonctionnement

de quelques autres éléments. Ce qui consacre une caractéristique essentielle à tout système complexe : les liens circulaires de rétroaction.

Il s'avère aussi que cette modélisation enseigne que la pratique de gouvernance est comprise dans un ensemble de cohérences et de dualités entretenues par les visions respectives des administrateurs des deux genres. Ainsi, nous voyons émerger des forces dialogiques qui s'expriment tantôt par la complémentarité (synergie), tantôt par la diversité (contraste). En référence au modèle établi<sup>62</sup>, nous pouvons constater la présence de couples de forces qui orientent le dialogue sur chacun des thèmes : le politique *vs* le social, l'individuel *vs* le collectif, la complémentarité *vs* la représentativité, la responsabilité *vs* la rationalité, le ciblé *vs* le systématique. Ce sont là des conceptions à priori concurrentes, néanmoins complémentaires pour envisager des solutions originales et intégrales en pratique de gouvernance.

Comme nous pouvons le constater, il ne peut exister d'absolu dans les sciences impliquant des sujets humains, telles que les sciences administratives. Il est par conséquent impossible de prétendre la présence d'un modèle unique, représentant de surcroît, LA solution miraculeuse. Notre recherche est une nouvelle démonstration de la complexité du système de gouvernance. Cette complexité est fonction, aussi bien de conditions contextuelles que des limites de la compréhension humaine.

Ainsi, le modèle proposé procure une compréhension systémique. La signification qu'il dégage ne se contente pas de gérer l'espace discrétionnaire des décideurs et contrecarrer leur opportunisme, ni d'aiguiller le comportement des intervenants pour en limiter les biais, ni d'orienter les divergences cognitives des parties prenantes et encourager la compétence collective, ni encore d'intégrer, ou plus précisément superposer, toutes ces considérations, pour penser les mécanismes et les dispositifs de régulation en gouvernance. L'intérêt de ce modèle est d'outiller l'observateur attentif pour se construire une compréhension systémique en termes de structure associant un

---

<sup>62</sup> Chapitre 6, figure 6.1

ensemble d'individus qui se comportent en fonction d'un référentiel principalement culturel, pour l'atteinte et l'engagement d'une mission.

Penser la gouvernance selon une approche systémique et multidimensionnelle, sous l'optique de la complexité, permet ainsi de combler quelques lacunes constatées dans d'autres courants théoriques. La compréhension élargie que procure ce modèle permet de dépasser l'étroitesse des théories disciplinaires qui prônent systématiquement l'opportunisme du mandataire et s'intéressent exclusivement à protéger l'intérêt du mandant, représenté par l'actionnaire. L'individu, mis de l'avant par les théories comportementales et cognitives, est mieux appréhendé par ce modèle car il est considéré suivant la dynamique de l'interaction, et non seulement à la lumière d'une vision statique des profils sociaux, cognitifs ou professionnels, et des divergences qui en découlent. Cette approche multidimensionnelle permet par ailleurs d'éviter les généralisations simplificatrices des théories synthétiques, ou mieux encore, de synchroniser toutes ses dimensions suivant une démarche globalisante.

Dans la demande d'entrevue adressée aux administrateurs, l'objet de la recherche était clairement expliqué, ceci n'a pas empêché quelques uns de nos répondants d'exprimer leur grand étonnement à propos d'un sujet considéré dépassé. Les différences entre les sexes dans le milieu du travail se sont estompées comme jamais auparavant, par la reconnaissance des femmes elles mêmes. Questionner la position des femmes en gouvernance serait donc une offense à l'égard de ces femmes compétentes ayant percé jusqu'au sommet, grâce à leur propre talent.

Lorsque nous avons abordé avec un répondant homme, la question de parité des genres dans le CA, il a dit : *« ça pour moi, c'est vivre dans le passé ! »*. Un autre avait mentionné, en réponse à notre question sur les compétences féminines dans le CA, que ces administrateurs *« n'apprécieraient pas qu'on leur dise qu'il y a des différences ! »*. Les administrateurs étaient tous enchantés d'exposer leur parcours en gouvernance, mais deviennent, en majorité, réticents dès que la question du genre est



invoquée. Cette réaction était semblable à celle qu'ont manifestée quelques femmes administratrices, qualifiées de très *fortes* dans ce CA.

Pourquoi les différences du genre dans le CA sont-elles aussi délicates à aborder avec les hommes, ainsi que les femmes ayant des traits professionnels comparablement calqués sur le modèle masculin de l'administrateur compétent ?

Contrairement à ce que l'on peut prétendre, les subtilités incontournables du genre au sein des équipes dirigeantes telles que le CA, demeurent d'actualité, à en juger par les écrits récemment publiés. Citons à titre indicatif, en 2008, le numéro dédié au leadership féminin par The Mckinsey Quarterly, ou le nouveau livre paru depuis un mois par la psychologue Pinker, ou les articles de journaux spécialisés tel que le dossier consacré dans le journal Les Affaires en Juin 2009 au thème de l'accès des femmes au CA, ou encore récemment, le rapport sur la situation en matière de mixité du groupe de travail de l'IGOPP, publié pendant la finalisation de cette thèse.

Suivant l'approche adoptée par cette recherche, nous croyons profondément que l'appréhension de la conception féminine du système de gouvernance permettrait de tirer profit de la présence de femmes sur les CA des établissements de santé. L'intégration de la vision féminine pour penser et pratiquer la gouvernance s'avère incontournable.

En effet, le domaine de la santé subit des changements continus, aussi bien dans l'organisation structurelle, que dans les conventions culturelles. C'est une véritable mutation qui saisit tous les niveaux. Il s'agit d'une adaptation permanente du système aux pressions de l'environnement. L'on se trouve contraint à porter des révisions intensives aux normes, sans pour autant, ou du moins, pas encore à ce stade, atteindre la dimension réglementaire. En réponse à de nouvelles contraintes, un nouveau contexte semble s'installer, de nouvelles modalités apparaissent, de nouveaux repères surgissent. La transformation transcende tous les niveaux de l'organisation, de ce fait, elle façonne la gouvernance, et se réalise à travers ses mécanismes. La pratique de gouvernance aussi à son tour, dans une interaction multidimensionnelle permanente,



semble s'imprégner de ce contexte mouvant, en adhérant amplement à son évolution. La recherche de nouveaux facteurs fédérateurs invite à combiner les alternatives et diminuer les sources d'inertie décisionnelle, notamment par la diversité du genre.

Nous devons aussi souligner une conclusion incontournable et très révélatrice : le travail et la famille ne sont pas en opposition. Ce sont deux activités quotidiennes qui s'interfèrent constamment. Les femmes auraient une aspiration plurielle, une ambition multidimensionnelle, une revendication prolifère, qui impose une révision profonde du rythme de vie dans sa globalité. Il s'agirait d'un débat collectif sur la manière de construction de la société. Nous pensons à titre illustratif, à la spécialisation des rôles sociaux, aux règles institutionnelles, à l'implication des différents acteurs, ce qui nous renvoie naturellement aux principes de gouvernance appliqués. Les réadaptations et actualisations opérées par les fameux pays du nord (la Suède, le Danemark, la Finlande) offrent des exemples inspirants.

En effet, les approches actuelles en gouvernance privilégient la prolifération des lois et des réglementations. D'après *l'European Corporate Governance Institute*, pas moins que 255 codes de conduite étaient adoptés à travers le monde, entre 1994 et 2009<sup>63</sup>. Comme s'il relevait de l'évidence qu'une pratique de bonne gouvernance écrite se traduirait automatiquement dans le comportement et les actions quotidiennes !

Dans ce même courant, un rapport récent sur la mixité publié par l'IGOPP propose « *des moyens raisonnables et efficaces pour corriger cette situation de sous représentation* ». C'est dans ce sens que le groupe de travail soumet une série de cinq « *mesures incitatives* » se rapportant à la nécessité de : fixer une représentation minimale de 40%, inclure des candidates femmes dans les listes de nomination, réviser les procédures de recrutement en établissant notamment la description des tâches des administrateurs et en élargissant le bassin des candidates éventuelles,

---

<sup>63</sup> <http://www.ecgi.org>

favoriser la divulgation des réalisations en matière de mixité, et finalement, encourager le mentorat par l'accompagnement des nouveaux administrateurs.

Face à cet ensemble de mesures, qui décrit des moyens *raisonnables et efficaces* pour la mixité, force est de constater qu'il s'agit principalement d'interventions touchant la composante structurelle, qui se conjugue, soit dans la composition du CA, ou dans les procédures de son fonctionnement. Mais, qu'en est-il de la conception que font les principales intéressées, à savoir les administrateurs, de la problématique ? dans quelle mesure ces moyens intègrent-ils leurs propres aspirations professionnelles et personnelles ? s'agit-il d'un cadre de référence partagé par les deux genres ou plutôt d'un modèle basé sur des préceptes communément valorisés par la vision masculine ? Le texte de dissidence qui clôt ce rapport fonde le choix des administrateurs sur 3 C : *Compétence*, dans plusieurs aspects de la vie, précise-t-on ; *Curiosité*, incitant à poser des questions pour s'informer, *Courage*, pour maintenir une pensée indépendante. Fort judicieusement, nous retrouvons dans ces propositions deux des principes fondateurs de notre modèle proposé pour la dynamique du genre dans le CA : la compétence qui ne se limite pas aux connaissances techniques mais s'étend à tous les aspects de la vie, d'après la conception féminine de la notion de compétence ; et l'obligation de questionner les informations soumises au CA, selon la conception masculine du rôle de l'administrateur.

Donc, la position centrale accordée exclusivement à la composante structurelle ne semble pas faire l'unanimité parmi les acteurs dans le système. L'intégration de considérations propres à la vision féminine semble dorénavant s'imposer pour toute tentative d'approcher la problématique du genre dans le CA.

Nous sommes d'avis que l'heure est venue d'abandonner l'approche qui insiste exclusivement sur les considérations structurelles, et d'adopter une pensée élargie qui synchronise les facteurs structurels et culturels, en respectant le cadre de la mission du système de gouvernance. Les différences de conceptions seront ainsi mieux acceptées et convenablement intégrées par les différents intervenants dans le système.

Aussi, nous ne pouvons passer sous silence quelques idées restrictives, qui étaient formulées par quelques administrateurs en réponse à la question sur leur conception de la pratique de gouvernance. En effet, l'on assimile cette notion à des activités d'assistance et d'accompagnement que l'on doit procurer à la direction pour la prise de décision, ce qui place dans une position secondaire le rôle de contrôle et de surveillance qu'il incombe au CA d'assumer. Aussi, l'objet de la gouvernance est quelques fois confondu avec celui des groupes d'appartenance, considérant la complexité du milieu générée par l'incompatibilité des intérêts et les jeux de pouvoir, ce qui altère sérieusement l'essence même des pratiques de gouvernance.

Nous devons aussi mentionner, comme ceci est le cas pour la notion de gouvernance, la présence de conceptions étroites chez quelques administrateurs de leur rôle. En réponse à la question sur la définition de leur rôle d'administrateur au sein du CA, quelques répondants l'avaient qualifié de rôle consultatif, ou, de représentation de l'opinion d'une classe d'acteurs. Ces conceptions erronées nuiraient à l'évolution du système vers la réalisation de sa mission.

Nous croyons sincèrement qu'un effort notable est à consacrer pour clarifier ces notions capitales et incontournables à l'installation d'une culture de gouvernance porteuse de valeur. Nous insistons de ce fait vivement sur l'importance d'intégrer l'explication de ces notions dans la formation offerte par l'Agence de santé aux nouveaux membres. Ceci leur permettra en effet d'assumer convenablement leur rôle pour une prise de décision éclairée, en étant conscient des responsabilités qu'il leur incombe d'honorer de par leur statut. Et c'est ainsi qu'une culture de gouvernance s'installera progressivement, pour imprégner en profondeur la dynamique fonctionnelle aussi bien au sein du CA, que dans sa relation avec le reste de l'organisme et les institutions externes.

## BIBLIOGRAPHIE

ACFAS. 2008. *Mettre plus de santé dans les politiques publiques? Bien sûr! Mais...*, Intervention du Directeur du programme de santé publique, Mai, [http://www.gepps.enap.ca/GEPPS/docs/ACFAS%2008/acf08\\_mam.pdf](http://www.gepps.enap.ca/GEPPS/docs/ACFAS%2008/acf08_mam.pdf).

Aggarwal, R. K., Samwick, A. 2003. "Why do managers diversify their firms? Agency reconsidered". *The Journal of Finance*, v. 58(1), p. 71-118.

Aktouf, O. 1992. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. Sainte-Foy : PUQ.

Alchian, A.A., Demsetz, H. 1972. "Production, Information costs & Economic Organisation". *The American Economic Review*, v. 62(5), p.777-795.

Allen, F. O. 2005. "Corporate Governance in Emerging Economies". *Oxford Review of Economic Policy*, v. 21(2), p. 164-177.

Allison, G. T. 1971. *Essence of decision. explaining the Cuban missile Crisis*. Harper Collins Publishers.

André, P., Mersereau, A., Morissette, R. 1998. « Valeur économique ajoutée et tableaux de bord : une combinaison stratégique ». *Gestion*, v. 23(2), p. 14-19.

Andriof, J., Waddock, S. 2002. "Unfolding stakeholder engagement". In, *Unfolding Stakeholder thinking*, J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. Sutherland Rahman, (éd.), p. 19-42, Greenleaf Publishing.

Aoki, M. 1988. *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge : University Press.

Aoki, M. 1990. "Toward an Economic Model of the Japanese Firm". *Journal of Economic Literature*, v. 28(1), p. 1-27.

Aoki, M. 2000. *Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity, Competitiveness in Japan, the USA, and the Transitional Economies*. Oxford : University Press.

Aoki, M. 2001. *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge : MIT Press.

Astley, W.G. 1985. "Administrative science as socially constructed truth". *Administrative Science Quarterly*, v. (30), p. 497-513.

- Astley, W.G., Zammuto, R.F. 1992. "Organization Science, Managers and Language Games". *Organization Science*, v. 3(4), p. 443-460.
- Baillargeon, D. 2007. *Naître, vivre, grandir, Sainte Justine, 1907-2007*. Montréal : Boréal.
- Baille, A., Capéraà, P., Van Cutsem, B. 1989. *Méthodes et modèles en statistique non paramétrique : exercices et compléments*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Bantel K., Jackson S.E. 1989. "Top management and innovations in banking : does the composition of team make difference ?". *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 107-124.
- Barnard, C. 1938. *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barney, J. B. 1996. "The Resource-Based Theory of the Firm". *Organization Science*, v. 7(5), p. 469-469.
- Baudoux, C., La Durantaye, C. V. 1988. *La femme de l'organisation*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Baum, F. 1995. "Researching Public Health : Behind the Qualitative-Quantitative Methodological Debate". *Social Science Medicine*, v. 40(4), p.459-468.
- Baysinger B., Butler H. 1985. "Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition". *Journal of Law, Economics, and Organizations*, v.1, p. 101-124.
- Baysinger B., Hoskisson, R. 1990. "the composition of executive boards strategic control: Effects on Corporate strategy". *Academy of Management Review*, v.15, p. 72-87.
- Bebchuk, L.A., Fried, J.M. 2005. "Pay without Performance". *Journal of Applied Corporate Finance*. v. 17(4), p. 8-22.
- Berger, P.L., Luckmann, T. 1986. (Publié pour la première fois en 1966). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens Klincksieck, p. 31-68.
- Bernard, C. 1966. *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. Bordas.
- Billing, Y. D., Alvesson, M. 2000. "Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership". *Gender, Work and Organization*, v. 7(3), p. 144-157.
- Blaug, M. 1982. *La méthodologie économique*. Paris : Economica.
- Bloss, T. 2002. « La construction sociale des savoirs étudiants ». *Sociétés Contemporaines*, n. 48, p. 5-9.
- Bouma, G.D., et Atkinson, C.B.J. 1996. *A Handbook of Social Science Research*. Oxford : Oxford Press University.

- Bozec, R. 2005. "Boards of Directors, Market Discipline and Firm Performance". *Journal of Business, Finance and Accounting*, v. 32(9-10), p. 1921-1960.
- Bradshaw, P., Wicks, D. 2000. "The experience of white women on corporate boards in Canada: compliance and non compliance to hegemonic masculinity". in, *Women on corporate boards of directors*, R.J. Burke et M.C. Mattis, p. 197-212, Kluwer academic publishers.
- Breton, G., Khadir, A. 2005. « Le rapport Ménard : Pour sortir de quelle impasse? ». *Le Devoir*, Jeudi 4 Août.
- Brickley, J. A., Coles, J.L. Jarrell, G. 1997. "Leadership structure: Separating the CEO and chairman of the board". *Journal of Corporate Finance*, v. 3, p. 189-220.
- Brière, S., Rinfret, N. 2009. « La réalité des femmes sur les conseils d'administration suite à l'adoption de la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État : obstacles et accès ». *The innovation journal / La revue de l'innovation*, Article à paraître.
- Brountas, P. 2004. *Boardroom excellence: a common sense perspective on corporate governance*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Buchholz, R.A., Rosenthal, S.B. 2005. "Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory". *Journal of Business Ethics*, v.58, p. 137-148.
- Burke, M., Sarda, P. 2007. *Emergence des valeurs féminines dans l'entreprise Une révolution en marche*. Bruxelles : De Boeck.
- Burke, R.J. 1993. "Women on corporate boards of directors". *Equal Opportunities International*, v. 12(6), p. 5-13.
- Burke, R.J. 1994a. "Women on corporate boards of directors: Views of Canadian chief executive officers". *Women in Management Review*, v. 9(5), p. 3-10.
- Burke, R.J. 1994b. "Women on corporate boards of directors: Forces for change?". *Women in Management Review*, v. 9(1), p. 27-31.
- Burke, R.J. 1997. "Women on corporate boards of directors: A needed resource". *Journal of Business Ethics*, v. 16, p. 909-915.
- Burke, R.J. 2003. "Women on corporate boards of directors: the timing is right". *Women in management review*, v. 18(7), p. 346-349.
- Burke, R.J., Mattis, M.C. 2000. *Women on corporate boards of directors : international challenges and opportunities*. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers.
- Burrell, G., Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann.
- Cabanes, A. 2004. *Essai sur la Gouvernance publique*. Paris : Guarino.

- Calas, M., Smircich, L. 1996. "From a woman's point of view : Feminist approaches to organization studies". in, *Handbook of Organization Studies*, S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, (éd.), p. 218-249, CA, Sage.
- Carlsson, S.A. 2001. *Knowledge management in network contexts*. 9<sup>ème</sup> Conference on Information Systems, Bled, Slovenia, p. 616-627.
- Carpenter, M.A., Westphal, J.D. 2001. "The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making". *Academy of Management Journal*, v. 44(4), p. 639-660.
- Carrier, C., Julien, P.A., Menvielle, W. 2006. « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études de ces 25 dernières années », *Revue Gestion*, Hec Montréal, v. 31(2), p. 36-50.
- Carter, D.A., D'Souza, F.P., Simkins, B.J., Simpson, W.G. 2007. *The diversity of Corporate Board Committees and Firm Financial Performance*. Oklahoma State University.
- Carter, D.A., Simkins, B.J., Simpson, W.G. 2003. "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value". *The Financial Review*, v. 38 (1), p. 33-53.
- Carver, J. 2006a. *Boards that make a difference : a new design for leadership in nonprofit and public organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Carver, J., Carver, M. 2006b. *Reinventing your board : a step-by-step guide to implementing policy governance*. San Francisco : John Wiley.
- Carver, J., Oliver, C. 2002. *Corporate boards that create value : governing company performance from the boardroom*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. 1995. *Managing human resources*. 4<sup>ème</sup> édition, Mac Graw-Hill.
- Catalyst, 2008. "2008 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500", <http://www.catalyst.org/publication/282/2008-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fortune-500>
- Chalmers, A.F. 1987. (publié pour la première fois en 1976). *Qu'est-ce que la science?*. Éditions La Découverte, p. 21-37.
- Chanlat, A. 1994. « Le managérialisme à bout de souffle ». *Revue L'Action Nationale*, n. 84, p. 152-184.
- Charreaux, G. 1997. *Le gouvernement des entreprises, Corporate Governance, Théories et Faits*. Paris : Economica.
- Charreaux, G. 2000. *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*. Cahier du FARGO, n. 001201.

- Charreaux, G. 2002a. « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, Dossier spécial "L'actionnaire", 28(141)
- Charreaux, G. 2002b. *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive*. Cahier FARGO 01040.
- Charreaux, G. 2005. *Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" : une réflexion exploratoire*. Cahier du FARGO 1050601.
- Charreaux, G., Wirtz, P. 2006. *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Paris : Economica.
- Charreire, S., Durieux, F. 2003. « Explorer et tester : deux voies pour la recherche ». in, *Méthodes de recherche en management*, R.A. Thiétart, (éd.), p. 57-81, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J., Lang, L. 2002. "Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings". *Journal of Finance*, v. 57, p. 2741-2771.
- Coase R. 1937. "The nature of the firm". *Economica*, v. 4, p. 386-405.
- Coicaud, J.M. 1997. *Légitimité et politique, Contribution à l'étude du droit et de la responsabilité politiques*. Paris : Presses universitaires de France.
- Comité Mixte sur la gouvernance d'entreprise, 2001. *Au-delà de la conformité, la gouvernance*. Rapport final.
- Comte, A. 1923. (discours prononcé pour la première fois en 1831). *Discours sur l'esprit positif. Ordre et progrès*. Paris : Société positiviste internationale, p. 18-25.
- Core, J.E., Holthausen, W., Larcker, D.F. 1999. "Corporate Governance, chief executive officer, compensation, and firm performance". *Journal of Financial Economics*, v. 51, p. 371-406.
- Coriat, B., Weinstein, O. 1995. *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : Librairie générale française.
- Côté, M. 2006. *Comment créer un conseil d'administration*. Montréal : Transcontinental.
- Crouch, C. 2005. *Capitalist Diversity and Change. Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*. Oxford : Oxford University Press.
- Crozier, M. 1994. *L'entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel*. Paris : InterÉditions, Seuil.
- Cyert, R.M., March, J.M. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ, Prentice Hall.
- Daily, C. M. 1995. 'The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes". *Journal of Management*, v. 21, p. 1041-1056.



- Dalton, D., Daily, C.M., Ellstrand, A.E., Johnson, J.L. 1998. "Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance". *Strategic Management Journal*, v. 19(3), p. 269-290.
- Dalton, D.R., Daily, C.M., Certo, S.T., Roengpitya, R. 2003. "Meta-Analyses of Financial Performance and Equity: Fusion or Confusion?". *Academy of Management Journal*, v. 46(1), p.13-26.
- Davis, J. H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. 1997. "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, v. 22(1), p. 20-47.
- De Andres, P., Azofra, V., Lopez F. 2005. "Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness". *Corporate Governance*, v. 13(2).
- Dearborn, D.C., Simon, H.A. 1958. "Selective perception: a note on the departmental identifications of executives". *Sociometry*, 21, p. 140-144.
- Denis D., Sarin A. 1999. "Ownership and board structures in publicly traded corporations". *Journal of Financial Economics*, v. 52, p.187-224.
- Denzin, N. 1978, 1989. *The Research Act*. New York : McGraw-Hill.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. ed. 2003. *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Desjardins, R. 1989. « Hôpital Sainte-Justine, Montréal, Québec : 1907-1921 ». Thèse, Montréal, Université de Montréal.
- Desmarteau, R.H., Saives A-L. 2008. « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires: cas des entreprises de biotechnologie au Québec ». *XVII<sup>ème</sup> conférence internationale de l'AIMS*, Nice, Mai.
- Dimma, W.A. 2002. *Excellence in the boardroom: best practices in corporate directorship*. Ontario : Wiley.
- Djankov, S., M. Caralee. 2003. "Who Owns The Media?". *Journal of Law and Economics*, v. 46(2), p. 341-381.
- Donaldson L. 1990. "The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory". *Academy of Management Review*, v. 15(3), p. 369-381.
- Donaldson, T., Preston, L.E. 1995. "The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, v. 20(1), p. 65-91.
- Donnadieu, G. Denimal, P. 1993. *Classification, qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*. Editions Liaisons.

- Duckworth, A., Seligman, M.E.P. 2006. "Self-Discipline Gives Girls the Edge: Gender in Self-Discipline, Grades, and Achievement Test Scores". *Journal of Educational Psychology*, v. 98(1), p. 198-208.
- Dulewicz, V., Herbert, P. 2004. "Does the Composition and Practice of Boards of Directors Bear Any Relationship to the Performance of their Companies?". *Corporate Governance: An International Review*, v. 12(3), p. 263-280.
- Dupuis, J.P. (dir). 2007. *Sociologie de l'entreprise*. 2<sup>ème</sup> édition, Boucherville : Gaétan Morin.
- Dyck, A., Zingales, L. 2004. "Private benefits of Control: An International Comparison". *Journal of Finance*, Cambridge, v. 59(2), p. 537-600.
- Eisenhardt, K. 1989. "Agency theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, v. 14, p. 57-74.
- Ellem, B. 1999. "Analysing Documents". In, *Researching Industrial Relations*, Kelly, D. (dir.), p. 73-79, 2<sup>ème</sup> édition, Sydney : The Federation Press
- Ezzamel, M., Reed, M. 2008. "Governance: A code of multiple colors". *Human Relations*, v. 61(5), p. 597-615.
- Faccio, M. 2006. "Politically Connected Firms". *The American Economic Review*, Nashville, v. 96(1), p. 369-386.
- Fagenson, E.A. 1990. "Perceived Masculine and Feminine Attributes Examined as a Function of Individual's and Level in the Organizational Power Hierarchy: A Test of Four Theoretical Perspective's". *Journal of Applied Psychology*, v. 75(2), p. 204-211.
- Fama, E.F., Jensen, M. 1983. "Separation of Ownership and Control". *Journal of Law & Economics*, University of Chicago Press, v. 26(2), p. 301-25.
- Fernandez, J.P., Barr, M. 1993. *The diversity advantage : how American business can out-perform Japanese and European companies in the global marketplace*. Toronto : Maxwell Macmillan.
- Ferris, S. P., Jagannathan, M., Pritchard, A.C. 2003. "Too Busy to Mind the Business? Monitoring by Directors with Multiple Board Appointments". *Journal of Finance*, v. 58(3), p. 1087-1112.
- Fondas, N. 1997. "Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings". *Academy of Management Review*, v. 22, p. 257-282.
- Franklin, A.O. 2005. "Corporate Governance in Emerging Economies". *Oxford Review of Economic Policy*, Oxford, v. 21(2). p. 164-177.
- Fransman, M. 1994. "Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm". *Industrial and Corporate Change*, v. 3(3).

- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stake-holder Approach*. Marshfield : Pitman Publishing Inc.
- Friedman, S. 2004. "Learning to make more effective decisions : changing beliefs as a prelude to action". *The Learning Organization*, v. 11 (2-3), p. 110-128.
- Furubotn, E.G., Pejovich, S. 1972. "Property Rights & Economic Théory". *Journal of Economic Literature*, v. 10, p.1137-1162.
- Gagnon, N., Hamelin, J. 1979. *L'Homme historien*. St-Hyacinthe/Paris : Edisem/Maloine.
- Gandz, J. 2001. *La diversité : facteur d'avantage concurrentiel*. Ontario : Richard Ivey School of Business.
- Gardner, H. 2008. *Five minds for the future*. Cambridge : Harvard Business School Press.
- Gaudin, J.P. 2002. *Pourquoi la gouvernance ?*. Paris : Presses de science-po.
- Gaumer, B., Fleury, M.J. 2006. « La gouvernance dans le système de santé et des services sociaux au Québec : un parcours historique », in, *Le système sociosanitaire au Québec, Régulation, gouverne et participation*, M.J. Fleury, M. Tremblay, H. Nguyen, L. Bordeleau, (éd.), Montréal : Gaëtan Morin.
- Gauthier, B. (dir.) 2004. *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*. Ste Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Genelot, D. 2001. *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*. Paris : Institut supérieur d'éducation permanente.
- Giddens, A., Pierson, C. 1998. *Conversations with Anthony Giddens - Making sense of modernity*. Polity Press, p. 75-93.
- Gilson, S.C. 1989. "Management turnover and financial distress". *Journal of Financial Economics*, v. 25, p. 241-262.
- Gomez, P.Y. 2006. « Information et conventions Le cadre du modèle général ». *Revue Française de Gestion*, v. 32(160), p. 217-240.
- Gomez, P.Y., 1996. *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratique de gestion*. Paris : Interéditions.
- Granovetter, M. 2005. "The impact of social structure on economic outcomes". *Journal of Economic Perspectives*, v. 19(1), p. 33-50.
- Grant, J. 1988. "Women as managers: what they can offer to organizations". *Organizational Dynamics*, v. 16 (1), p. 56-63.
- Grant, R. 1991. 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, v. 33(3), p. 114-136.

- Grawitz, M. 1996. *Méthodes des sciences sociales*. 10<sup>ème</sup> édition, Dalloz.
- Gubin, E., Jacques, C., Rechefort, F., Studer, B., Thébaud, F., Zancarini-Fournel, M. (dir). 2004. *Le siècle des féminismes*. Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières.
- Guérard, F. 2002. « Compte-rendu du livre de Benoît Gaumer, Georges Desrosiers et Othmar Keel, Histoire du service de santé de la ville de Montréal, 1875-1975 », *Éditions de l'IQRC, Scientia Canadensis*, v. 25, p. 97-101.
- Hall, E.T. 1984. *La danse de la vie*. Paris : Seuil.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A. 1984. "Upper-echelons: the organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, v. 9(2), p. 193-206.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S., Chen M.J. 1996. "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves". *Administrative Science Quarterly*, v. 4, p. 659-684.
- Hamel, G. 2009. "Moon shots for management : what great challenges must we tackle to reinvent management and make it more relevant to a volatile world?". *Harvard Business Review*, v. 87(2), p. 91-98.
- Hermalin, B. E., Weisbach, M.S. 1988. "The Determinants of Board Composition". *RAND Journal of Economics*, The RAND Corporation, v. 19(4), p. 589-606.
- Hermalin, B.E., Weisbach, M.S. 1998. "Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO". *American Economic Review*, American Economic Association, v. 88(1), p. 96-118.
- Hill, C., Jones, T. 1992. "Stakeholder-Agency Theory". *Journal of Management Studies*, v. 29(2), p. 131-155.
- Hill, C.W.L., Snell, S.A. 1988. "External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries", *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 577-590.
- Hillman, A., Dalziel, T. 2003. "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives". *Academy of Management Review*, v. 28(3), p. 383-396.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International differences in workrelated values*. CA : Sage.
- Hofstede, G. 1987. « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, n. 64, p. 10-21.
- Horovitz, J. 2000. *Seven Secrets of Service Strategy*. Prentice Hall.
- Huse, M. 2007. *Boards, governance and value creation : the human side of corporate governance*. New York : Cambridge University Press.

- Huse, M., Solberg, A.G. 2006. "Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards". *Women in Management Review*, v. 21(2).
- Hymowitz, C., Schellhardt, T.D. 1986. "The glass ceiling: why women can't break the invisible barrier that blocks them from top jobs". *Wall Street Journal*, v. 1(4).
- IGOPP. 2006. *Penser la gouvernance des services de santé et des services sociaux du Québec : exercice de modélisation*. HEC Montréal, Document de travail, Rapport phase1.
- IGOPP. 2008. *Les tenants et aboutissants du concept d'indépendance*. HEC Montréal.
- IGOPP. 2009. *La place des femmes au sein des conseils d'administration : Pour faire bouger les choses*. HEC Montréal.
- Janesick, V. 1998. *Stretching Exercises for Qualitative Researchers*. London : Sage.
- Jensen, M. 1993. "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems". *The Journal of Finance*, v. 48(3), p. 831-880.
- Jensen, M.C. 2002. "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function". *Business Ethics Quarterly*, v. 12(2), p. 235-256.
- Jensen, M.C., Meckling, W. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, v. (3), p. 305-360.
- Jonathan L., Dan, A.E., Dalton, R., Dalton, C.M. 2005. "The influence of the financial press on stockholder wealth: the case of corporate governance". *Strategic Management Journal*, v. 26(5), p. 461-472.
- Kanter, R.M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York : Basics Books, Inc. Publishers.
- Kanter, R.M. 1991. "The new managerial work". in, *Managing people and organizations*, J.J. Gabarro, (éd.), p. 57-69, Boston : Harvard Business School Publications.
- Kelly, D. 1999. "Making a Good Case Study". in, *Researching Industrial Relations*, Kelly, D. (dir.), p. 119-135, 2<sup>ème</sup> édition, Sydney : The Federation Press.
- Koch, T. 1994. "Establishing Rigour in Qualitative Research : The Decision Trail". *Journal of Advanced Nursing*, n. 19, p. 976-986.
- Kochan, T., K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, A. Joshi, K. Jehn, J. Leonard, D. Levine, D. Thomas, 2003. "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Network". *Human Resource Management*, v. 42 (1), p. 3-21.

- Koenig, G., 1993), " Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles ". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n. 9, p. 4-17.
- Konrad, A.M., Kramer, V.W. 2006. "How many women do boards need". *Harvard business review*, v. 84(12), p. 22-36.
- Kramer, V.W., Konrad, A.M., Erkut, S. 2006. *Critical mass on corporate boards: why three or more women enhance governance*. Wellesley Centers for women, Report n. WCW11, Wellesley, MA: Wellesley Centers for women.
- La Porta, R., F. de Silanes, L., Shleifer, A. 1999. "Corporate ownership around the world". *Journal of Finance*, v. 54, p. 471-517.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R.W. 1998. "Law and finance". *The Journal of Political Economy*, v. 106(5), p. 1113-1155.
- Lakhal, F. 2004. *Les mécanismes de gouvernement d'entreprises et les publications volontaires des résultats comptables*. Cahier de recherche, Institut de Recherche en Gestion, Université Paris XII Val-De-Marne.
- Laperrière, A. 1997. « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives ». in, J. Poupard, et al., *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p. 365-391, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- Laperrière, A. 2004. « L'observation directe ». in, *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, Gauthier, B. (dir.), p. 269-291, Ste Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Latour, B. 1989. (publié pour la première fois en 1987). *La science en action*. Paris : Éditions La Découverte, p. 33-96.
- Lazega, E. 2004. « Collégialité, relations d'autorité et production de biens d'apprentissage ». in, *Du partage au marché : regards croisés sur la circulation des savoirs*, E. Delamotte, (éd.), p. 39-55, Lille.
- Lazonick, W., O'Sullivan, M. 2000. *Perspectives on Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance*. CGEP, European Institute of Business Administration.
- Le Moigne, J.L. 1977, 1990. *Théorie du système général, théorie de la modélisation*. Paris : PUF.
- Le Moigne, J.L. 2003. *Le constructivisme, épistémologie de l'interdisciplinarité*. Tome 2, l'Harmattan.
- Leblanc, R., et Gillies, J. 2005. *Inside the boardroom. How boards really work and the coming revolution in corporate governance*. Ontario : Wiley.
- Lépine, I., Simard, C. 1991. *Prendre sa place!: les femmes dans l'univers organisationnel*. Ottawa : Agence d'ARC.

- Lincoln, Y. S. 1995. "Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research". *Qualitative inquiry*, v. 1(3), p. 275-289.
- Manning, K. 1997. "Authenticity in constructivist inquiry : Methodological considerations without prescriptions". *Qualitative inquiry*, v. 3(1), p. 93-115.
- Massimo, P.P. 1982. *Théorie du langage, théorie de l'apprentissage. Le débat de Jean Piaget - Noam Chomsky*. Paris : Le seuil.
- Matts, M.C. 2000. "Women corporate directors in the United States". in, *Women on corporate boards of directors*, R.J. Burke et M.C. Mattis, p. 43-56, Kluwer academic publishers.
- Mazouz, B., Emery, Y., Cote, L., Garzon, C. 2004. « La transformation de l'État et de ses organisations : une perspective managériale internationale ». *Management international*, v. 9(1).
- Mazouz, B., Leclerc, J. 2008. *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz, B., Maltais, D. 2004. « À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences : les compétences clés des gestionnaires publics de demain ». *Revue internationale de gestion*, v. 29, p. 82-92.
- McCloskey, D.N. 1985. *The Rhetoric of Economics*. Wisconsin : University of Wisconsin Press.
- McGregor, J., Pajo, K., Cleland, J., Burke, R. 1997. "Equal opportunities and the boardroom: The challenge of corporatisation". *Equal Opportunities International*, v. 16 (8), p. 1-7.
- Meaney, M. 2009. "Seeing beyond the woman: an interview with a pioneering academic and board member". *The McKinsey Quarterly*, n. 4, p. 51-57.
- Mintzberg, H. 1984. *Le manager au quotidien - les dix rôles du cadre*. Paris : Editions d'Organisation (1<sup>ère</sup> édition, 1973. The Nature of Managerial Work).
- Mintzberg, H. 2004. *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 1999. *Safari en pays stratégique : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris : Village mondial.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. 1997. "Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, v. 22(4), p. 853-886.



- Morck, R. 2004. "Behavioral Finance in Corporate Governance – Independent Directors and Non-Executive Chairs". *Harvard Institute of Economic Research*, working paper, <http://www.nber.org/papers/w10644.pdf>.
- Morck, R., Shleifer, A., Vishny, R.W. 1990. "Do managerial objectives drive bad acquisitions?". *Journal of Finance*, v. 45(1), p. 31-48.
- Morgan, G. 1989. *Creative Organization Theory: A Resourcebook*. Sage Publications.
- Morgan, G. 2006. *Images de l'organisation*. 2<sup>ème</sup> édition, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Morin, E. 1985. *La connaissance de la connaissance*. Éditions Le Seuil.
- Morin, E. 1990. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF.
- Morin, E. 2000. *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris : Seuil.
- Morin, E., Le Moigne J.L. 1999. *L'intelligence de la complexité*. L'Harmattan.
- Mucchielli, A. (éd.). 2004. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Naciri, A. (dir.). 2006. *Traité de gouvernance corporative : théories et pratiques à travers le monde*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Nonaka, I. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, v. 5(1), p. 14-37.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., Caldwell, D.F. 1991. "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of Management Journal*, v.34, p. 487-516.
- Oakley, J.G. 2000. "Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs". *Journal of Business Ethics*, v. 27(4).
- OCDE. 2000. *Construire aujourd'hui l'administration de demain*. Éditions OCDE.
- OCDE. 2002a. *La gouvernance publique partagée : agences, autorités et autres organismes publics au Canada*. Éditions OCDE.
- OCDE. 2002b. *Autres visages de la gouvernance publique*. Éditions OCDE.
- OCDE. 2004a. *Principes de gouvernement d'entreprise*. Éditions OCDE.
- OCDE. 2004b. *Vers des systèmes de santé plus performants*. Éditions OCDE.
- OCDE. 2005a. *Gouvernance des entreprises publiques, panorama des pays de l'OCDE*. Éditions OCDE.
- OCDE. 2005b. *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*. Éditions OCDE.



- Osborne, D., Gaebler, T. 1993. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. London : Plume.
- Ouchi, G.O. 1980. "Markets, Bureaucracies, and Clans". *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 129-141.
- Padioleau, J.G. 1986. *L'ordre social: Principes d'analyse sociologique*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Pasquero, J. 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée ». in, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, M.F. Turcotte, A. Salmon, (dir.), p. 112-143, Presses de l'Université du Québec.
- Patton, M.Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications.
- Pearce J.A., Zahra S.A. 1992. "Board composition from a strategic contingency perspective". *Journal of Management Studies*, v. 29(4), p. 411-438.
- Peirce, C.S. 1992. *Reasoning and the Logic of Things*. Cambridge : Harvard University Press.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York : John Wiley.
- Pérez, R. 2003. *La gouvernance de l'entreprise*. La Découverte : collection Repères.
- Peters, B.G. et Savoie, D.J. (dir.). 2001. *La gouvernance au XXIème siècle : revitaliser la fonction publique*. Ste-Foy : Centre Canadien de Gestion, Presse de l'Université Laval.
- Peters, B.G., Savoie, D.J. 1995. *Les nouveaux défis de la gouvernance*. Ste-Foy : Presses de l'université Laval.
- Pfeffer, J., Salancik, G. 1978. *The External Control of Organizations*. Harper & Row, p. 39-61.
- Pinker, S. 2009. *Le sexe fort n'est pas celui qu'on croit: un nouveau regard sur la différence homme - femme*. Montréal : les Éditions Transcontinental.
- Popper, K.R. 1973. *La logique de la découverte scientifique*. Payot, p. 23-43.
- Pourtois, J. P., Desmet, H. 1988. *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Bruxelles : Pierre Mardaga.
- Power, M. 2004. *La société de l'audit. L'obsession du contrôle*. Paris : La Découverte.
- Pras, B., Tarondeau, J.C. 1979. « Typologies de la recherche en gestion ». *Enseignement & Gestion*, n. 9, p. 5-11.
- Proulx, D. 2008. *Management des organisations publiques*. 2<sup>ème</sup> édition, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Quivy, R., Campenhoudt, L.V. 1988. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Ragins, B., Townsend, B., Mattis, M. 1998. "Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling". *Academy of Management Executive*, v. 12 (1), p. 28-42.

Randoy, T., Jenssen, J. 2004. "Board Independence and Product Market Competition in Swedish Firms". *Corporate Governance: An International Review*, v. 12 (3), p. 281-289.

Rappaport, A. 1988, 1998. *Creating Shareholder Value*. New York : The Free Press.

Rapport Castonguay. 2008. *En avoir pour notre argent, des services accessibles aux patients, un financement durable, un système productif, une responsabilité partagée*. Groupe de travail sur le financement du système de santé, Québec.

Rapport Clair. 2000. *Les solutions émergentes*. La Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux, Québec.

Rapport de l'étude sur les services de santé. 1980. *Le programme de santé national et provincial du Canada pour les années 1980 : un engagement au renouveau*. Programme de santé national et provincial du Canada.

Rapport du Comité d'étude sur la promotion de la santé. 1984. *Objectif : santé*. Comité d'étude sur la promotion de la santé, Conseil des affaires sociales et de la famille, Québec.

Rapport du Forum national sur la santé. 1994. *La santé et les soins de santé : sommaire des documents commandés par le Forum national sur la santé*. Forum national sur la santé.

Rapport Hall. 1964. *Commission royale d'enquête sur les services de santé*. Chambre des communes.

Rapport Kirby. 1999. *Rapport final sur l'état du système de soins de santé au Canada*. Comité sénatorial permanent des Affaires sociales, de la science et de la technologie sur l'état du système de soins de santé au Canada.

Rapport Lalonde. 1973. *Nouvelles perspectives de la santé des Canadiens*. Ministère des Approvisionnements et Services.

Rapport Ménard. 2005. *Pour sortir de l'impasse : la solidarité entre nos générations*. Comité de travail sur la pérennité du système de santé et de services sociaux du Québec, Québec.

Rapport Rochon. 1987. *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux*. La Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, Québec.

- Rapport Romanow. 2001. *Guidé par nos valeurs : l'avenir des soins de santé*. Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada.
- Rechner, P.L., Dalton, D.R. 1991. "CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis". *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 155-160.
- Reinert, M. 2000. *La tresse du sens et la méthode Alceste : Application aux « Rêveries du promeneur solitaire »*. 5ème Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles.
- Rosener, J. B. 1990. "Ways women lead". *Harvard Business Review*, novembre/décembre, p. 119-125.
- Rouleau, L. 2007. *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Roy, S.N. 2004. « L'étude de cas ». in, *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, B. Gauthier, (dir.), p. 159-184, Ste Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Sabourin, P. 2004. « L'analyse de contenu ». in, *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, B. Gauthier, (dir.), p. 357-385, Ste Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Sainsaulieu, R. 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Po et Dalloz.
- Saives A-L., Desmarteau, R.H. 2008. « Décoder l'hybride de la « coopération créatrice : le cas des PME de Biotechnologies au Québec (Canada) ». 9<sup>ème</sup> congrès CIFEPME (Congrès International sur l'entrepreneuriat et la PME). Louvain la Neuve, Octobre.
- Savoie-Zajc, L. 2003. *Les critères de rigueur de la recherche qualitative/interprétative : du discours à la pratique*. Colloque annuel de l'ARQ, Trois-Rivières, novembre.
- Savoie-Zajc, L. 2004. « L'entrevue semi-dirigée ». in, *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, B. Gauthier, (dir.), p. 293-315, Ste Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Schein, V.E. 1973. "The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics". *Journal of Applied Psychology*, v. 57, p. 95-100.
- Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T., Liu, J. 1996. "Think Manager - Think Male: A Global Phenomenon?". *Journal of Organisational Behavior*, v. 7, p. 33-4.
- Schutz, A. 1987. (Publié pour la première fois en 1953). *Le chercheur et le quotidien, Phénoménologie des sciences sociales*. Méridiens Klincksieck : Collection Sociétés. p. 7-34.

- Schwartz, F. 1992. "Women as a business imperative". *Harvard Business Review*, mars/avril, p. 105-113.
- Scott, J.W. 2005. *Parité! : l'universel et la différence des sexes*. Paris : A. Michel.
- Scott, W.R. 1981. *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs.
- Sedjari, A. (dir.). 2004. *Administration, gouvernance et décision publique*. Paris : L'Harmattan, GRET.
- Shankman, N. 1999. "Reframing the debate between agency and stakeholder theories of management". *Journal of Business Ethics*, v. 19(4), p. 319-334.
- Sheridan, A. 2001. "A view from the top: women on the boards of public companies". *Corporate Governance*, v. 1(1).
- Sheridan, A., Milgate, G. 2003. "She says, he says: Women's and men's views of the composition of boards". *Women in Management Review*, v. 18(3/4).
- Shleifer, A., Vishny, R. 1997. "A survey of corporate governance". *Journal of Finance*, v. 52, p. 737-783.
- Shrader, C.B., Blackburn, V.B., Iles, P. 1997. "Women in Management and firm financial performance: an explorative study". *Journal of Managerial Issues*, v. 9(3), p. 355-372.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. 1984. "Enhancing organization research utilization: the role of decision makers' assumptions". *Academy of Management Review*, v. 9(1), p. 18-26.
- Silverman, D. 1973. (Publié pour la première fois en 1970). *La théorie des organisations*. Collection Organisation et sciences humaines, Dunod, p. 110-127.
- Simon, H.A. 1945. *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes*. The Free Press, Traduction française, Administration et Processus de Décision, 1983, Economica.
- Smith, M. 1996. "Shareholder activism by institutional investors: evidence from Calpers". *The Journal of Finance*, v. 51(1), p. 227-252.
- Snowden, D., Boone, M.E. 2007. "A leader's framework for decision making". *Harvard Business Review*, v. 85(11), p. 69-76.
- Sponder, J.C. 1996. "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 45-62.
- Suchman, M.C. 1995. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Journal*, v. 20(3), p. 571-610.
- Thiéart R.A. (éd.). *Méthodes de recherche en management*. 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.

- Thomson, P., Graham, J. 2005. *A woman's place is in the boardroom*. N.Y : Palgrave Macmillan.
- Trebucq, S. 2005. « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise ». *Revue Française de gestion*, v. 31(158), p. 49-67.
- Ulen, T. 1998. "The Growing Pains of Behavioral Law and Economics". *Vanderbilt Law Review*, v. 51, p. 1747-1763.
- Vernimmen, P. 2006. *Finance d'entreprise*. 6<sup>ème</sup> édition, Paris : Dalloz.
- Wahal, S. 1996. "Pension fund activism and firm performance". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 31(1), p. 1-23.
- Weick, K.E. 1979. "Cognitive processes in organizations". in, *Research in Organizational Behavior*, B.M. Staw, (dir.), p. 41-74, JAI Press.
- Weil, E.B., Bricage, P. 2007. « Les Systèmes Ago-Antagonistes ». in, *La Gouvernance dans les Systèmes*, E.B. Weil, et P. Bricage, (dir.), p. 67-72, Italie : Polimetrica Publisher.
- Wiig, K. 1993. *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Arlington : Schema Press.
- Williamson, O.E. 1979. "Transaction cost economies: The governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, v. 22, p. 61-233.
- Williamson, O.E. 1984. "Corporate governance". *The Yale Law Journal*, v. 93(7), p. 1197-1230.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : Free Press.
- Williamson, O. E. 1986. *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*. New York : New York University Press.
- Williamson, O.E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. NY, Oxford : University Press.
- Wirtz, P. 1999. « Évolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, v. 2(1), Mars, p. 117-143.
- Wirtz, P. 2004. *Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite*. Cahier de FARGO, n. 1040401, avril.
- Wirtz, P. 2006. « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Juin, v. 9(2), p. 187-201.

Wirtz, P. 2008. *L'institutionnalisation croissante du discours sur les «meilleures pratiques» de gouvernance en France: un état des lieux*. Document de travail, FARGO, Université de Bourgogne.

Woidtke, T. 2002. "Agents watching agents? Evidence from pension fund ownership and firm value". *Journal of Financial Economics*, v. 63 (2), p. 99-131.

Wonnacott, T.H, Wonnacott,, R.J. 1991. *Statistique : économie, gestion, sciences, médecine*. Traduction, Cohendet, P. et al., 4<sup>ème</sup> édition, Paris : Économica.

Yin, R.K. 1984. *Case study research : design and methods*. Sage Publications.

Zelechowski, D., Bilimoria, D. 2003. "The experience of women corporate inside directors on the boards of Fortune 1,000 firms". *Women in Management Review*, v. 18(7), p. 376-381.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Grille d'entrevues semi-dirigées

#### I Préliminaires :

- 1) Présentation
- 2) Explication du projet de recherche
- 3) Garantie de confidentialité

#### II Corps de l'entrevue :

##### Profil et expérience

- 1) Situation socioprofessionnelle
- 2) Profil et expertise
- 3) Expérience passée

##### Accès

- 1) Cheminement professionnel
- 2) Circonstances de nomination
- 3) Description des premières séances
- 4) Complicité et stratégies développées

##### Compétences et rôle

- 1) Définition du rôle
- 2) Capacités exigées
- 3) Différenciations compétences féminines et masculines

##### Perceptions

- 1) Définition de la gouvernance
- 2) Définition de la performance
- 3) Évaluation de la performance du CA
- 4) Évaluation de la compétence des membres
- 5) Valeur ajoutée

#### III Conclusion :

- 1) Commentaires
- 2) Remerciements

## Annexe 2 : Grille d'observation directe non participante

Date et lieu :

Contexte et durée :

Membres présents :

Éléments observés :

| Sujet | Séquence | Membre | Intervention | Durée | Réponse |
|-------|----------|--------|--------------|-------|---------|
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |
|       |          |        |              |       |         |

Compte-rendu

| Sujet | Proposeur | Secondeur |
|-------|-----------|-----------|
|       |           |           |
|       |           |           |
|       |           |           |
|       |           |           |
|       |           |           |
|       |           |           |
|       |           |           |

Divers (impressions, interrogations, réflexions, expérience subjective etc.) :



### Annexe 3: Présidence des comités du CA - test statistique non paramétrique

| Test Mann Withney |         | nF = 9 |        |       | nH = 14 |      |
|-------------------|---------|--------|--------|-------|---------|------|
| année             |         | 2004   | 2005   | 2006  | 2007    | 2008 |
| F                 |         | 5      | 5      | 5     | 6       | 6    |
| H                 |         | 7      | 7      | 7     | 6       | 5    |
| fréquence         |         | 5      | 6      | 7     |         |      |
| dans F            |         | 3      | 2      | 0     |         |      |
| dans H            |         | 1      | 1      | 3     |         |      |
| F + H             |         | 4      | 3      | 3     |         |      |
| rang              | 1 2 3 4 | 5 6 7  | 8 9 10 |       |         |      |
| rang corrigé      |         | 2,5    | 6      | 9     |         |      |
| A corrigé         |         | 7,5    | 12     | 0     |         |      |
| B corrigé         |         | 2,5    | 6      | 27    |         |      |
| TF =              |         | 19,5   | TH =   | 35,5  |         |      |
| UF =              |         | 151,5  | UH =   | 195,5 |         |      |

Dans la table, ligne 5 verticale, ligne 9 horizontale. Le seuil = 13

**Donc : il n'y a pas de différence**

## Annexe 4 : sujets et débats dans le CA - test statistique non paramétrique

| Test mann-kendall |             |             |                       |           |                             |                                   |
|-------------------|-------------|-------------|-----------------------|-----------|-----------------------------|-----------------------------------|
| V(S)=             | 16,6666667  | racine(VS)= | 4,0824829             | U(1-&/2)= | 1,96                        |                                   |
|                   | 2004        | 2005        | 2006                  | 2007      | 2008                        |                                   |
| <b>Fonctionne</b> | 9,90%       | 9,71%       | 6,54%                 | 8,66%     | 4,62%                       |                                   |
| Xj-Xk             |             | -0,19%      | -3,17%                | 2,12%     | -4,05%                      |                                   |
|                   |             |             | -3,36%                | -1,05%    | -1,93%                      |                                   |
|                   |             |             |                       | -1,24%    | -5,09%                      |                                   |
|                   |             |             |                       |           | -5,29%                      |                                   |
| sgn               | -8          | -1          | -2                    | -1        | -4                          | -7                                |
| Z                 | -1,71464282 |             | Z est inférieur à U : |           | il n'y a pas une différence | Le test p (régression)            |
| <b>soin</b>       | 8,91%       | 8,74%       | 5,61%                 | 11,81%    | 10,77%                      | La statistique des différences    |
| Xj-Xk             |             | -0,17%      | -3,13%                | 6,20%     | -1,04%                      |                                   |
|                   |             |             | -3,30%                | 3,07%     | 5,16%                       |                                   |
|                   |             |             |                       | 2,90%     | 2,03%                       |                                   |
|                   |             |             |                       |           | 1,86%                       |                                   |
| sgn               | 2           | -1          | -2                    | 3         | 2                           |                                   |
| Z=                | 0,24        |             | Z est inférieur à U : |           | il n'y a pas une différence | Une corrélation                   |
| <b>Suivi</b>      | 16,83%      | 19,42%      | 17,76%                | 19,69%    | 21,54%                      | La statistique                    |
| Xj-Xk             |             | 2,59%       | -1,66%                | 1,93%     | 1,85%                       |                                   |
|                   |             |             | 0,93%                 | 0,27%     | 3,78%                       |                                   |
|                   |             |             |                       | 2,85%     | 2,12%                       |                                   |
|                   |             |             |                       |           | 4,71%                       | où variable                       |
| sng               | 8           | 1           | 0                     | 3         | 4                           | avec les valeurs                  |
| Z=                | 1,71464282  |             | Z est inférieur à U : |           | il n'y a pas une différence | même                              |
| <b>RH</b>         | 5,94%       | 7,77%       | 14,02%                | 8,66%     | 9,23%                       | La préférence indiquée            |
|                   |             | 1,83%       | 6,25%                 | -5,36%    | 0,57%                       |                                   |
|                   |             |             | 8,08%                 | 0,89%     | -4,79%                      |                                   |
|                   |             |             |                       | 2,72%     | 1,46%                       | La statistique bilatérale absolue |
|                   |             |             |                       |           | 3,29%                       |                                   |
| sgn               | 6           | 1           | 2                     | 1         | 2                           | la distribution                   |
| Z=                | 1,22474487  |             | Z est inférieur à U : |           | il n'y a pas une différence |                                   |
| <b>Stratégie</b>  | 9,90%       | 8,74%       | 8,41%                 | 11,02%    | 13,85%                      |                                   |
|                   |             | -1,16%      | -0,33%                | 2,61%     | 2,82%                       |                                   |
|                   |             |             | -1,49%                | 2,29%     | 5,43%                       |                                   |
|                   |             |             |                       | 1,12%     | 5,11%                       |                                   |
|                   |             |             |                       |           | 3,95%                       |                                   |
| sgn               | 4           | -1          | -2                    | 3         | 4                           | 3                                 |
| Z=                | 0,73484692  |             | Z est inférieur à U : |           | il n'y a pas une différence |                                   |
| <b>C &amp; P</b>  | 24,75%      | 22,33%      | 23,36%                | 22,05%    | 20,77%                      |                                   |
|                   |             | -2,42%      | 1,03%                 | -1,32%    | -1,28%                      |                                   |
|                   |             |             | -1,39%                | -0,28%    | -2,60%                      |                                   |
|                   |             |             |                       | -2,71%    | -1,56%                      |                                   |
|                   |             |             |                       |           | -3,98%                      |                                   |
| sgn               | -8          | -1          | 0                     | -3        | -4                          | -7                                |
| Z=                | -1,71464282 |             | Z est inférieur à U : |           | il n'y a pas une différence |                                   |

## Annexe 5 : Présence au CA - test statistique non paramétrique

### Test F pour la présence

|              | femmes | hommes |
|--------------|--------|--------|
| moyenne      | 6,11   | 5,33   |
| variance     | 1,61   | 5,33   |
| ecart type   | 1,27   | 2,31   |
| var corrigée | 1,81   | 6,40   |
| rappor var   | 3,53   |        |

table F, ligne 8, et colonne 11 2,95

F test est supérieur F table : La différence est significative

## Annexe 6 : Interventions durant les débats du CA - test statistique non paramétrique

### Test F pour les interventions

| commentaire - info | Question | Proposition |        |      |
|--------------------|----------|-------------|--------|------|
| total F            |          | 52,00       | 55,00  | 4,00 |
| moyenne            |          | 7,43        | 6,88   | 1,33 |
| variance           |          | 7,95        | 26,70  | 0,33 |
| variance corrigée  |          | 9,09        | 30,51  | 0,38 |
| totalH             |          | 86,00       | 88,00  | 4,00 |
| moyenne            |          | 7,82        | 8,80   | 1,33 |
| variance           |          | 25,56       | 127,07 | 0,33 |
| variance corrigée  |          | 28,12       | 139,77 | 0,37 |

### Commentaire - info

|                                  |      |      |
|----------------------------------|------|------|
| Rapport de variance              | 3,09 |      |
| table F, ligne 7 et colonne 10 : |      | 3,14 |

F test inférieur F table : la différence n'est pas significative

### Questions

|                                  |      |      |
|----------------------------------|------|------|
| Rapport de variance              | 4,58 |      |
| table F, ligne 7 et colonne 10 : |      | 3,14 |

F test supérieur F table : la différence est significative

### Propositions

|                                  |      |      |
|----------------------------------|------|------|
| Rapport de variance              | 1,04 |      |
| table F, ligne 7 et colonne 10 : |      | 3,14 |

F test inférieur F table : la différence n'est pas significative

### Annexe 7 : liste des classes représentatives du discours des administrateurs

| Thème                   | Classes F   | Classes M  |
|-------------------------|---|--|
| Accès                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. les réseaux informels du CA (33%)</li> <li>2. les conditions culturelles favorables (67%)</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. les compétences égales (48%)</li> <li>2. la notoriété de la formation (20%)</li> <li>3. la légitimité réglementaire (22%)</li> <li>4. un contexte culturel facilitant la parité (10%)</li> </ol>   |
| Insertion               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la connaissance du domaine et les liens personnels (18%)</li> <li>2. la connaissance du domaine et les liens sociaux (16%)</li> <li>3. la compréhension et le respect du jeu de rôle (30%)</li> <li>4. la collégialité intra CA (36%)</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la connaissance du domaine et les liens personnels (17%)</li> <li>2. la connaissance du domaine et les liens sociaux (7%)</li> <li>3. l'adhésion aux valeurs sociales (50%)</li> <li>4. la compréhension des règles et les liens personnels (26%)</li> </ol>   |
| Interaction             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. les capacités techniques ensuite relationnelles (17%)</li> <li>2. la dynamique du compromis en deux temps (42%)</li> <li>3. les liens personnels intra hôpital (13%)</li> <li>4. les liens personnels intra CA (28%)</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. les réseaux intra CA pour composer avec les paradoxes (10%)</li> <li>2. la variété des profils pour enrichir l'échange (15%)</li> <li>3. la direction générale, Acteur parmi les acteurs (13)</li> <li>4. la dynamique du compromis en deux temps (35)</li> <li>5. les femmes sont contraintes à s'affirmer (27%)</li> </ol> |
| Conceptions             |   |  |
| Compétence              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. des habiletés politiques, morales et critiques (24%)</li> <li>2. des compétences variées et complémentaires (13%)</li> <li>3. harmoniser de multiples attentes (38%)</li> <li>4. exercer son influence (25%)</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. arbitrer des différences (26%)</li> <li>2. décider avec jugement et professionnalisme (32%)</li> <li>3. exercer son pouvoir discrétionnaire (28%)</li> <li>4. répartition asymétrique du pouvoir d'influence (14%)</li> </ol>  |
| Composition             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. priorité à la complémentarité des profils (51%)</li> <li>2. variété dans la philosophie de vie (31%)</li> <li>3. désignations réglementées (9%)</li> <li>4. besoin en expertises stratégiques (9%)</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la cooptation valorisée (29%)</li> <li>2. expertise dictée par les besoins (13%)</li> <li>3. la complémentarité, au-delà de la parité (9%)</li> <li>4. le dur choix professionnel des femmes (7%)</li> <li>5. l'administrateur, à la fois représentant et indépendant (42%)</li> </ol>                                       |
| Pratique de gouvernance | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. observer un cadre décisionnel (17%)</li> <li>2. combler les sièges du CA (12%)</li> <li>3. bonifier le processus décisionnel (31%)</li> <li>4. responsabiliser sur la base de l'expertise (40%)</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. décision collective et rationnelle (70%)</li> <li>2. distribution des rôles (8%)</li> <li>3. leadership et conflits (22%)</li> </ol>   |
| Performance             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. orienter les projets de l'institution (29%)</li> <li>2. implication et décision collectives (35%)</li> <li>3. insuffisance de la concertation décisionnelle (36%)</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. le pouvoir féminin constaté (14%)</li> <li>2. soumettre des idées pour l'institution (23%)</li> <li>3. la question de validation des pertes (21%)</li> <li>4. la collégialité valorisée (14%)</li> <li>5. engagement individuel dans l'institution (28%)</li> </ol>  |
| Rôle                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'art de bien cibler ses interventions (24%)</li> <li>2. l'art d'intervenir et de surveiller (12%)</li> <li>3. recommandations des comités, bases des décisions (22%)</li> <li>4. variation sur la dynamique en deux temps (27%)</li> <li>5. suivi intégral de l'activité de l'hôpital (17%)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rôle stratégique et politique (39%)</li> <li>2. responsabilité de questionner (44%)</li> <li>3. suivi des dossiers des ressources (9%)</li> <li>4. la polyvalence valorisée (8%)</li> </ol>  |